من أكثر الكتب مبيعاً في العالم



إدارة الأولويات

الأهم أولاً

ستيفن ر. كوفي

مؤلف كتاب العادات السبع لأكثر الناس فعالية

أ. روجر ميريل

ريبيكا ميريل

ترجمة د. السيد المتولي حسن

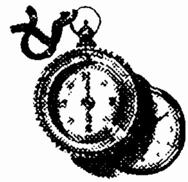
أستاذ التسويق في جامعة الملك سعود

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة

إدارة
الأولويات
الأهم أولاً

بسم الله الرحمن الرحيم

من أكثر الكتب مبيعاً في العالم



إدارة الأولويات

الأهم أولاً

ستيفن ر. كوفى

مؤلف كتاب العادات السبع لأكثر الناس فعاليّة

أ. روجر ميريل

ريبيكا ر. ميريل

ترجمة د. السيد المتولى حسن

أستاذ التسويق في جامعة الملك سعود

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... ليست مجرد مكتبة
_ not just a Bookstore

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

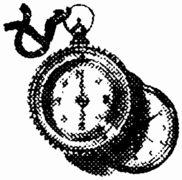
المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)		
ص ب ٣١٩٦	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	+٩٦٦ ١ ٤٦٥٦٣٦٣
المعارض الرياض (المملكة العربية السعودية)		
شارع العليا	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٧٧٣١٤٠
الحياة مول	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٠٥٧٠١٠
طريق الملك عبدالله (حي الحمرا)	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٧٨٨٤١١
الدائري الشمالي (مخرج ٦/٥)	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٧٥٤٧١٠
القصيم (المملكة العربية السعودية)		
شارع عثمان بن عفان	تليفون	+٩٦٦ ٦ ٣٨١٠٠٢٦
الخبر (المملكة العربية السعودية)		
شارع الكورنيش	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٨٢٤٩١
الدمام (المملكة العربية السعودية)		
الشارع الاول	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٠٩٠٤٤١
الاحساء (المملكة العربية السعودية)		
المبرز طريق الظهران	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٥٣١١٥٠١
جدة (المملكة العربية السعودية)		
شارع صاري	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧٣٢٧٢٧
شارع التحلية	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧١١١٦٧
شارع الأمير سلطان	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٢٣٨٢٠٥٥
شارع عبدالله السليمان (جامعة بلازا)	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٨٧٢٧٤٣
مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)		
أسواق الحجار	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٥٦٠٦١١٦
المدينة المنورة (المملكة العربية السعودية)		
جوار مسجد القبلتين	تليفون	+٩٦٦ ٤ ٨٤٦٦٧٦١
الدوحة (دولة قطر)		
طريق سلوى - تقاطع رمادا	تليفون	+٩٧٤ ٤٤٤٠٢١٢
ابو ظبي (الامارات العربية المتحدة)		
مركز المينا	تليفون	+٩٧١ ٢ ٦٧٣٣٩٩٩
الكويت (دولة الكويت)		
الحولي - شارع تونس	تليفون	+٩٦٥ ٢٦١٠١١١

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على

jbpublications@jarirbookstore.com

إعادة طبع الطبعة الخامسة ٢٠٠٧



First Things First

Stephen R. Covey

A. Roger Merrill

Rebecca R. Merrill

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

FranklinCovey

المحتـــــويات

** ** **

مقـــدمة

«إذا لم يكن العمل جاداً وذكياً وسريعاً يحل كل مشكلة، فليس ثمة شيء آخر يحلها؟»

لو توقف المرء ليفكر بعمق في «الأشياء ذات الأهمية الأولى» في حياته. ما عساها أن تكون أهي ثلاثة أو أربعة أمور؟

ثم هل نحن نعطيها العناية والتركيز والوقت الواجب؟

من خلال عملنا في مركز Covey للقيادة، التقينا بالكثير من الناس من جميع أنحاء العالم. إننا مبهورون بهؤلاء، فهم نشطون، جادون، أكفاء، يبذلون الجهد والعناية لتحقيق الهدف. ولكن هؤلاء الناس يذكرون لنا يومياً مدى المعاناة التي يواجهونها عند محاولة تحديدهم أولويات حياتهم بطريقة صحيحة. ولعل شراءك لهذا الكتاب لهو مؤشر على أنك قد تكون واجهت الشعور نفسه.

لماذا لا تأتي أمورنا ذات الأولوية أولاً؟ لقد ظللنا كبشر نتعلم لسنوات ومن خلال طرق وأساليب ومعلومات وأدوات متنوعة كيف نتحكم في وقتنا. لقد قيل لنا: إنه كلما عملنا بجد مع تنظيم أعمالنا بطريقة معينة كان ذلك كافياً لتحقيق الهدف. ولهذا فنحن نلجأ إلى أساليب التخطيط الجديدة، ونتابع أحدث ما يُدرس في هذا المجال، ونقرأ أحدث الكتب. لقد تعلمنا كل ذلك وطبقناه بكل ما نستطيع. فماذا كانت النتيجة؟ بالنسبة للأغلبية ممن قابلناهم أصيبوا بالمزيد من الحيرة والإحساس بالذنب، ولسان حالهم يقول:

- أريد المزيد من الوقت!
- أريد أن أستمتع بحياتي بدرجة أكبر. إنني باستمرار أدور حول نفسي، ولا أجد الوقت الكافي لراحتي ومتعتي.
- إن أسرتي وأصدقائي لا يجدون من وقتي ما يكفي. ولكن من أين لي بهذا الوقت؟
- إنني دائماً في مأزق لأنني أُؤجل بعض الأعمال، أُؤجلها لأنني دائماً في مأزق.
- ليس لدي ذلك التوازن بين عملي وحياتي الخاصة. يبدو أنه كلما أعطيت أحدهما وقتاً على حساب الآخر كلما زادت الأمور سوءاً.
- هناك الكثير من الضغط.
- هناك الكثير من الأعمال المطلوب إنهاؤها ـ وكلها أعمال ملحة، ولكن أيها أختار؟ وكيف؟

إن المنهج التقليدي لإدارة الوقت يشير في هذه الحالة إلى أن أداء الأمور بشكل أكثر فاعلية سيعطيك المزيد من السيطرة على حياتك، وهذه السيطرة ستمنحك السلام والإنجاز اللذين تبحث عنهما.

نحن نعترض

من غير المجدي أن نبني سعادتنا على مقدار قدرتنا على التحكم في كل شيء حولنا. فبينما يمكن التحكم في اختياراتنا إلا أننا لا يمكننا أن نتحكم في نتائج تلك الاختيارات؛ لأن الذي يتحكم في هذه النتائج مجموعة من المبادئ والقوانين الكونية، لا نملك السيطرة عليها. فبينما لا

تمتلك السيطرة على حياتك فإن هذه القوانين الكونية تسيطر عليها. وهذه الحقيقة تقدم الكثير من التفسير لحالة الإحباط التي تصيب الناس عند استخدامهم المنهج التقليدي لإدارة الوقت.

في هذا الكتاب تجد منهجاً مختلفاً تماماً لإدارة الوقت، وهذا المنهج يقوم على محور من المبادئ. إنه يتخطى كل الأساليب المقترحة حول العمل بطريقة أكفأ أو أسرع، وبدلاً من أن يقدم لك هذا المنهج ساعة جديدة لإدارة وقتك، فإنه يقدم لك بوصلة تقودك إلى حياة أفضل. والسبب أن الأهم من درجة سرعة انطلاقك نحو هدف ما، هو معرفتك إلى أين تنطلق؟

من ناحية يُعد هذا المنهج جديداً؛ ومن ناحية أخرى يُعد هذا المنهج قديماً. إن جذوره عميقة في المنهج التقليدي القديم جداً، والذي يتناقض مع المبدأ الخاص بسرعة التنفيذ والحصول على الثروة بدون عمل، والذي تروج له كتابات إدارة الوقت والنجاح السائدة حالياً.

إننا نعيش في مجتمع حديث يفضل أساليب مختصرة للوصول إلى الهدف، على الرغم من أن جودة الحياة لا تتحقق من خلال استخدام هذه الأساليب المختصرة.

ليس هناك طريق مختصر للوصول إلى حياة أفضل. ولكن هناك ممر، والممر قائم على مبادئ، حظيت بالاحترام عبر التاريخ. ولو كانت هناك رسالة تُستشف من تلك الكلمة فإنها تقول: «إن الحياة لا يمكن أن تكسب معناها من مجرد السرعة والكفاءة. ولكن العبرة بما تفعله؟ ولماذا تفعله؟ فذلك أكثر أهمية من مقدار السرعة التي تقوم بها بالفعل. وسنقدم لك ما يمكنك أن تحصل عليه من كتاب: **الأهم أولاً**».

في القسم الأول من هذا الكتاب: **الساعة والبوصلة سيلقي نظرة على** الفجوة التي يشعر بها الكثير منا بين طريقة إنفاق وقتنا وبين ما نعتبرها أموراً هامة لنا. سنصف **الأجيال الثلاثة** من الأفكار الخاصة بإدارة الوقت، التي تشمل التركيبة الحالية للتحكم والكفاءة في حياتنا، ثم نناقش السبب في أن هذا المنهج التقليدي المعتمد فقط **على الساعة** يزيد من هذه الفجوة بدلاً من أن يسدها. سننظر إلى الحاجة لجيل رابع من الأفكار يكون مختلفاً في النوعية. سوف نشجعك على فحص أسلوبك في إنفاق وقتك لتحديد ما إذا كان ما تقوم به هو **العاجل** أو هو في الحقيقة **الهام** في حياتك، وسوف ننظر إلى نتائج **إدمان الطارئ والعاجل من الأمور**. ثم أخيراً ندرس **الأشياء ذات الأولوية**، وهي حاجاتنا الإنسانية الأساسية وقدرتنا على الحياة والحب والتعليم وترك القدوة والذكرى الحسنة بعد رحيلنا عن الحياة. وكيف يمكن وضع هذه الأمور ذات الأهمية أولاً قبل كل شيء باستخدام البوصلة الداخلية التي ترشدنا نحو الاتجاه الصحيح الذي يحكم جودة الحياة.

في القسم الثاني: **الأمر الهام هو أن تبقى الأمور الهامة**، سنقدم فكرة المربع الثاني الخاصة بعملية التنظيم. وهي عملية تستغرق نصف ساعة كل أسبوع، تحول الساعة إلى بوصلة، وتساعدك على نقل تفكيرك من منهج **الطوارئ إلى منهج الأهمية**. سندرس هذه العملية لنعطيك إحساساً بالمنافع المباشرة لها. وسندرس كل جزء من أجزاء العملية بعمق لنبين لك الثراء الذي تحدثه في حياتك بمرور الوقت. سندرس ما يلي:

- كيف تعرف رسالتك في الحياة؟ وكيف تكوّن رؤية مستقبلية تعطي حياتك الهدف والمعنى، وتصبح هي بصمتك في هذه الحياة؟
- كيف توجد التوحد والتوازن بين كل الأدوار التي تلعبها في الحياة؟

- كيف تضع مجموعة من الأهداف تقوم على أساس يحقق لك نتائج تحسّن من جودة الحياة التي تحياها؟
- كيف تحافظ على رؤية تقودك إلى وضع الأمور الهامة أولاً؟
- كيف يمكنك التصرف بقوة وصلابة في لحظة الاختيار؟ أي أن يكون لديك القوة والحكمة في **وضع الأمور الهامة أولاً**. وما إذا كان ذلك يعني الالتزام بنفس الخطة التي وضعتها مسبقاً أو تغييرها، وعلى أن تفعل ذلك بكل ثقة وسلامة نفس.
- كيف تحيل أيامك إلى قوة دفع للتعلم والحياة الأفضل؟

في القسم الثالث: **القوة في الاعتماد المتبادل**. سنعالج المشكلات والتوقعات الخاصة بالاعتماد المتبادل في الحياة بين الأفراد بعضهم البعض؛ حيث نفق في ذلك ٨٠٪ من وقتنا. وهو مجال كثيراً ما يتم تجاهله، أو لا يُعالج كما يجب من جانب المنهج التقليدي لإدارة الوقت. سندرس الفرق بين الرؤية القائمة على التبادل والرؤية القائمة على التحوّل عند التفاعل مع الآخرين. فبدلاً من رؤية الآخرين على أنهم مجرد موارد يمكن الحصول منها على الجهد من خلال التفويض. سنرى كيف يمكن إيجاد قوة مشتركة من خلال رؤية مشتركة واتحاد نفسي مع الغير. سننظر إلى القوة النابعة من تحريك نقطة الارتكاز في الحياة ورؤية الأمور لتغذية القوة الشخصية والتنظيمية حتى تتحول أنت إلى قوة مساعدة على التغيير لأسرتك ولعملك وللمنظمة التي تعمل فيها.

في القسم الرابع: **القوة والسلام من حياة قائمة على المبادئ**. سندرس بعض نماذج الحياة الحقيقية لنوضح كيف أن الجيل الرابع من

مناهج دراسة الوقت يغير من طبيعة حياتك اليومية وطبيعة عملك. ثم ننهي الكتاب بالتركيز على مبادئ السلام النفسي، وكيف نتجنب العقبات الرئيسية في الحياة لتحقيق الإنجاز والمعنى والمتعة؟

حتى تتحقق الفائدة القصوى من المادة الواردة في هذا الكتاب، يتطلب الأمر منك الاندماج في فهم تلك المادة بطريقة عميقة. أي أن تكون مستعداً للنظر بعمق في حياتك، في مهامك، في حوافزك، وفي الأشياء الهامة، وما تمثله أنت شخصياً من قيمة. إن هذه العملية هي عملية تتعلق بإعادة هيكلة قيم المرء إلى حد بعيد. فاستخدامك للمادة المعطاة لك في هذا الكتاب يشجعك على أن تتوقف بين الحين والآخر للإنصات إلى إحساسك الداخلي وما ترسّب لديك من أفكار. فليس من الممكن أن تندمج تماماً في هذه العملية القائمة على التعليم الذاتي، ولا تخرج منها وقد تغيرت إلى حد بعيد. فسوف ترى العالم من حولك بطريقة مختلفة، وسوف ترى علاقاتك بطريقة مختلفة، وسوف تنظر إلى الوقت بمنظور مختلف. فنحن نعتقد أن هذه المادة ستمنحك القوة لسد الفجوة بين الأمور الهامة في حياتك وبين أسلوبك في إنفاق وقتك.

نحن نشكرك على أنك مهتم بموضوع نعتقد أنه أسلوب لحياة أفضل. فمن خبراتنا ثبت لنا أن المبادئ في الحياة تحقق للشخص السلام النفسي والنتائج الباهرة. فالقوة مصدرها المبادئ.

وفي اعتقادنا أن المادة التي يحتويها هذا الكتاب ستساعدك على الهروب من تحكم عنصر الزمن فيك، من خلال النظر إلى الساعة، واستبدال ذلك بالتوجه في الحياة باستخدام البوصلة. فهذه البوصلة ستساعدك على الحياة والحب والتعلم، وعلى أن تترك ميراثاً دائماً لمن بعدك، وستقدم ذلك بكل الاستمتاع.

الباب الأول

الساعة والبوصلة

الســاعة والبوصلة

يقول Stephen: إن ابنتي Maria التي وضعت طفلتها حديثاً، كانت تتحدث إليَّ ذات مساء قائلة: «إنني متضايقة للغاية يا أبي. فأنت تعرف كم أحب هذه الطفلة، ولكنها تأخذ تقريباً كل وقتي، بحيث لا يمكنني عمل أي شيء آخر. بما في ذلك أشياء أساسية لابد أن أقوم أنا بها شخصياً».

بالطبع أنا أفهم لماذا يكون هذا الأمر مصدراً للقلق بالنسبة لها، وابنتي Maria ذكية وقادرة على عمل الكثير، وكانت دائماً موفقة في كل أعمالها، فهي تميل إلى الأعمال الحسنة، مثل مشاريع تحب تنفيذها، أو نافلة تحب أن تقدمها، أو أعمال يمكنها القيام بها.

بعد أن تحدثنا سوياً اكتشفنا أن مصدر القلق بالنسبة لها كان سببه «توقعاتها». وما عليها الآن سوى أن تستمتع بأن لديها هذه الطفلة.

قلت لها: «اهدئي، واستمتعي بهذه التجربة الجديدة، ودعي الطفلة تشعر باستمتاعك بدور الأم. فلا يوجد شخص يمكنه أن يحب هذه الطفلة ويخدمها كما ستفعلين، وكل الاهتمامات الأخرى دعيها جانباً واهتمي فقط بهذا الأمر».

علمت Maria بأن حياتها في الأجل القصير ستصبح غير متوازنة ولا مفر من ذلك. «إن هناك وقتاً وموسماً لكل شيء في هذه الدنيا». لقد تحققت أيضاً من أنه بمرور الوقت ستكبر الطفلة وتستطيع هي كأم أن تحقق

أهدافها وأن تقوم بما تحبه بطريقة فعالة.

أخيراً، قلت لها: «لا تضعي لنفسك جدولاً زمنياً لعملك اليومي. انسي التقويم اليومي والشهري والسنوي، أوقفي استخدام أدوات التخطيط طالما أنها لا تقدم سوى الشعور بالأسى بسبب عدم تحقيق الأهداف. الطفلة هي «أهم» شيء في حياتك الآن. استمتعي بهذه الطفلة ولا تقلقي. اجعلي البوصلة الداخلية لديك تقودك نحو ما يجب عمله، ولا تتركي مهمة قيادة حياتك للساعة المعلقة على الحائط».

بالنسبة للكثيرين منا هناك فجوة بين الساعة والبوصلة، وفجوة بين ما يعتبر هاماً لنا وأسلوبنا في إنفاق الوقت. وهذه الفجوة لا يسدّها المنهج التقليدي في إدارة الوقت، والذي يقوم فقط على عمل الكثير من الأعمال بشكل أسرع. وسرعان ما نكتشف أن زيادة سرعتنا في أداء الأعمال قد يجعل الأمور أكثر سوءاً.

خذ مثلا هذا السؤال: لو أن شخصاً ما لديه عصا سحرية سيمكنك من رفع كفاءتك في الأداء بنسبة ٢٠٪ من خلال المنهج التقليدي لإدارة الوقت، فهل سيمكنك ذلك من حل مشكلة إدارة الوقت لديك؟ فبينما ستشعر بالإثارة بسبب تحسن كفاءتك إلا أنك ستكتشف أن التحديات التي تنتظرك لا يمكن مواجهتها بمجرد زيادة القدرة على أداء الكثير من العمل في وقت قليل.

في هذا القسم سندرس بإسهاب الأجيال الثلاثة للمناهج التقليدية لإدارة الوقت، وكيف أنها فشلت جميعاً في سد الثغرة المشار إليها؟ سنسألك أن تنظر إلى الحياة من زاويتي **الطوارئ والأهمية**، إلى جانب

دراسة آثار إدمان **الطوارئ**. سوف ندرس الحاجة إلى جيل رابع من هذه المناهج يكون مختلفاً في طبيعته، فهو يستبدل إدارة الوقت بما يسمى القيادة الذاتية، فبدلاً من التركيز على التنفيذ الصحيح للأعمال ينتقل التركيز إلى تنفيذ الأعمال الصحيحة.

في الفصل الثالث سنعالج السؤال الصعب حول **الأشياء ذات الأولوية** في حياتنا. وكيف نستطيع أن نضعها **أولاً**؟ وهذا الفصل يعالج الأفكار الثلاث الرئيسية التي تمثل قلب الفكر الجديد للجيل الرابع من المناهج. إنه بمثابة تحدٍّ لأسلوبك في النظر إلى الوقت وإلى الحياة. فهذا الفصل يحتاج إلى إرادة عاطفية للنظر داخل النفس. ونحن نفضل أن تقرأ هذا الكتاب بالتدرج، ولكن إذا أحببت أن تذهب أولاً إلى القسم الثاني لتقرأ عملية التنظيم أو ما نسميه المربع الثاني، لكي ترى المنافع التي يمكن تحقيقها فإن عدت إلى قراءة الفصل الثالث فلا مانع. ونحن سنضمن لك أن فهم وتطبيق الأفكار الثلاث الرئيسية في هذا الفصل سيكون له أثر قوي على استخدامك لوقتك، وعلى المستوى النوعي لحياتك ككل.

الفصل الأول

كم من الناس تمنوا في نهاية حياتهم لو أنهم أنفقوا المزيد من وقتهم في العمل !!!

... إن «الجيد» عدو «الأفضل»

نحن نختار كيف نمضي وقتنا سواء كان الأمر يتعلق بمدد طويلة أو تعلق بلحظات قليلة من حياتنا. ونحن نعيش أيضاً في ضوء النتائج المترتبة على هذه الاختيارات. وأغلبنا ليس سعيداً بتلك النتائج، خاصة عندما نشعر بالفجوة بين كيفية إنفاقنا للوقت وبين الأمور التي نشعر بأهميتها في حياتنا.

خذ النماذج التالية:

«إن حياتي مرهقة، فأنا أجري طوال اليوم: اجتماعات، مكالمات، أوراق يجب إنهاؤها، مواعيد. إنني أضغط على نفسي حتى النهاية، وآوي إلى سريري مجهداً، وأصحو في اليوم التالي لأدور الدورة نفسها. إن نتائجي هائلة، إنني أنجز الكثير. ولكن لديَّ هذا الشعور الداخلي أحياناً وهو: ثم ماذا؟ هل ما قمت به فعلاً هي الأمور ذات الأولوية؟ في حقيقة الأمر إنني أعترف بأنني لا أعرف الإجابة عن ذلك».

«إنني أشعر بالتمزق. أسرتي هامة بالنسبة لي، وكذلك عملي: وأنا أعيش في صراع مستمر، محاولاً التوفيق بين متطلبات كل منهما. هل من الممكن أن يكون المرء ناجحاً، في البيت والعمل في آن واحد؟».

«لا يتاح لي إلا القليل من حرية الحركة، فمجلس الإدارة والمساهمون يجلسون على عاتقي كخلية النحل، بسبب انخفاض أسعار أسهم شركتنا، وأنا دائماً ألعب دور الحكم بين أعضاء فريق المديرين التابع لي. إنني أشعر بضغط هائل لكي أقود الشركة إلى مستويات أفضل من الجودة. إن الروح المعنوية بين العاملين منخفضة، وأنا أشعر بالذنب؛ لأنني لا أعطيهم الوقت الكافي للتحدث إليهم والإنصات لما يقولون. وفوق كل ذلك، وبالرغم من الإجازات العائلية، فإن أسرتي قد حذفتني من حساباتها لأنها لا تراني».

«إنني فقدت السيطرة على حياتي. إنني أحاول أن أعرف ما هي الأمور الهامة بالنسبة لي؟ وما هي الأهداف التي يجب أن أنجزها؟ ولكن كل الناس سواء كان رئيسي أو مرءوسيَّ أو عائلتي يضعون المزيد من الأعباء فوق أعبائي. فما أعد نفسي للقيام به يعوق تنفيذه ما يطلب الآخرين مني تنفيذه. فالأمور الهامة بالنسبة لي يتقاذفها طوفان ما يعتبره الآخرون أموراً هامة يجب أن أقوم بها».

«كل الناس يقولون لي: إنني ناجح جداً. لقد عملت وضحيت وتقدمت إلى القمة. ولكنني غير سعيد. بداخلي شعور بالخواء، أو كما تقول الأغنية: «هل هذا كل ما في الأمر؟»».

«معظم الوقت، أنا لا أستمتع بالحياة. فأمام كل عمل أقوم به أتذكر عشرات الأعمال التي كان يجب القيام بها، وهذا يزيد شعوري بالذنب. إن الضغط المستمر في محاولة معرفة ما يجب أن أقوم به أو لا وسط كل ذلك يضعني في قلق مستمر. كيف يمكنني معرفة ما هو الأهم؟ كيف يمكنني إنجازه؟ كيف أستمتع بكل ذلك؟».

«إنني أشعر بما يجب عليَّ عمله في الحياة. لقد كتبت ما أشعر بأنها الأمور الهامة في حياتي، وحددت كيفية الوصول إليها. ولكن في المسافة ما بين رؤيتي لكل ذلك وما أقوم به يومياً يضيع مني كل ذلك. فكيف يمكنني ترجمة الأمور الهامة في حياتي إلى ممارسة لحياتي اليومية؟».

ترتيب الأمور حسب أهميتها هو في صميم حياتنا. فأغلبنا يتمزق بسبب الأعمال التي **يجب** أن يقوم بها وبين ما **يريد** أن يقوم به هو، وبين المسئوليات التي تقع عليه. فنحن نشعر بالتحديات الخاصة بالقرارات اليومية والمستمرة طوال لحظات الحياة، فنستجيب لها في ضوء ما نعتقد أنه أفضل استخدام لوقتنا.

تصبح القرارات سهلة عندما يتعلق الأمر بالاختيار بين **الجيد والرديء**. فنحن بسهولة نستطيع تحديد كيف أن بعض الأعمال تعتبر تضييعاً للوقت أو مرهقة للذهن أو حتى ضارة. ولكن المشكلة عندما يتعلق الأمر بالمقارنة بين **الجيد** و**الأفضل**. ولذلك غالباً ما يكون العدو اللدود **للأفضل** هو **الجيد**.

يقول Stephen: إنني أعرف شخصاً عُيِّن عميداً لكلية من كليات إدارة الأعمال في جامعة كبيرة. عندما وصل إلى الكلية درس الموقف الذي يواجه الكلية، وقرر أن أهم ما تحتاجه هذه الكلية هو المال. وتبين له أن لديه قدرة خاصة بجمع الأموال لذلك جهز نفسه لجمع الأموال كمهمة أولى.

لقد أوجد بسلوكه هذا مشكلة في العمل في الكلية؛ لأن كل العمداء الذين سبقوه كانوا يركزون على تسيير العمل يوماً بيوم، وهذا يحتاج تواجده داخل الكلية يومياً. ولأنه كان دائم السفر لجمع الأموال اللازمة

للبحوث والطلاب والأنشطة الأخرى، فلم يجده العاملون لتسيير الأمور اليومية، كما كان يفعل العمداء الذين سبقوه. ولذلك كانت معظم هذه القرارات اليومية متروكة لمساعده الإداري، مما اعتبره الكثيرون في الكلية تقليلاً من شأنهم حيث تعودوا التعامل مباشرة مع العميد.

لقد أضرم هذا السلوك مشاعر العاملين بالكلية إلى حدّ أنهم أرسلوا وفداً إلى مدير الجامعة يطلبون عميداً جديداً، أو تغيير أسلوب هذا العميد. ولأن مدير الجامعة كان يعرف ما يقوم به ذلك العميد قال لهم: «اهدؤوا، فالمساعد الإداري شخص جيد ويحتاج إلى بعض الوقت».

بعد وقت قليل بدأت الأموال تأتي إلى الكلية، وبدأ الجميع يرى النظرة التي كان يراها ذلك العميد. ولذلك لم يمض وقت طويل، حتى كان العاملون في الكلية يقولون للعميد عندما يرونه «اخرج من هنا، نحن لا نريد أن نراك، نحن نريد المزيد من الأموال، ومساعدك الإداري يسيّر الأمور أفضل من أي شخص آخر».

لقد اعترف لي هذا العميد، فيما بعد، أن الخطأ الذي ارتكبه يوم قرر القيام بتلك المهمة كان يكمن في أنه لم يكوّن الفريق الإداري اللازم مقدماً، ويشرح مهمته للجميع، والأهداف التي يطمح إلى تحقيقها. من المؤكد أن هذا العميد كان يمكنه أن يكون أفضل في مهمته، ولكن الدرس المستفاد مما عمله هو أننا نحتاج إلى أن نسأل أنفسنا باستمرار «ما هو المطلوب منا؟ وما هي نقاط القوة أو المواهب التي نتمتع بها؟».

كان من السهل على هذا الرجل أن يحقق توقعات الآخرين منه، كان يمكنه القيام بأعمال أخرى كثيرة. ومع ذلك ولأنه حدد الحاجات الحقيقية والقدرات الخاصة به، ثم طوّر الرؤية المطلوبة فقد كان قادراً على تحقيق

الأفضل بالنسبة له ولكليته.

ما هو **الأفضل** لك؟ ما الذي يمنعك من أن تعطي الأمور **الأهم** في حياتك الوقت والطاقة اللازمين؟ هل هناك الكثير من الأمور **الجيدة** تعوق ذلك؟ هذا ما يحدث للكثيرين، والنتيجة هي ذلك الشعور بعدم الراحة من أنهم لا يضعون **الأهم** قبل **المهم**.

الساعة والبوصلة:

يمكن إيضاح معضلة وضع الأشياء الأهم أولاً، بالمقارنة بين أداتين لهما وظيفة التوجيه: الساعة والبوصلة. فالساعة تمثل مواعيدنا، والتزاماتنا، وجداولنا، وأهدافنا، وأنشطتنا ـ أي كيف ننفق وقتنا ونوزّعه؟ أما البوصلة فهي تمثل ما نحمله داخلنا من رؤية، وقيم، ومبادئ، ومهام، ووعي، وتوجه. أي ما هي الأشياء ذات الأولوية في حياتنا؟ وما هو المنهج الذي ننهجه في إدارة تلك الحياة؟.

يأتي التعارض عندما نشعر بالفجوة بين الساعة والبوصلة، أي عندما نجد أن ما نقوم به لا يساهم كثيراً في إنجاز ما نعتبره الأهم في حياتنا.

بالنسبة للبعض هذا الشعور بالفجوة هو شعور مركّز، لدرجة أنه يشل القدرة على الحركة والكلام لديهم. في حالة سيطرة الساعة على الحياة يشعر المرء بأنه أصبح أسيراً للآخرين، فكل ما يقوم به هو مجرد رد الفعل تجاه هؤلاء. فنحن نقوم بعملنا محاطين بغلاف من الأعمال الأقل أهمية، ثم نقوم بها دون أن نعطي الأعمال الأهم في حياتنا الوقت الكافي، ونمضي وكأن كل شيء مكتوب على الجبين، وكأن الغير الذي يفرض علينا الأعمال الأقل أهمية يعيش الحياة نيابة عنا.

بالنسبة للبعض فإن الشعور بالفجوة هو شعور عام بعدم الراحة. فنحن نشعر أننا لا نربط بين ما يجب تحقيقه وما تحقق، وما نحب أن نحققه. فنحن دائماً في حالة صراع وتعارض، ويسيطر علينا الشعور بالذنب حيال ما لم نتمكن من إنجازه، بينما لا نستمتع بما نقوم بإنجازه.

بعضنا يشعر بالفراغ الداخلي. لقد حددنا معنى السعادة بأنه فقط النجاح في مجال المال والمهنة، دون أن نشعر بأن النجاح في هذين المجالين قد حقق لنا الإشباع الذي كنا نحلم به. لقد صعدنا **سلم النجاح** خطوة خطوة بكل ما يحمله ذلك من آلام، سواء بآلام الدراسة والسهر، أو بالسعي للترقي في العمل، وعندما وصلنا إلى نهاية السلم وجدنا هذا السلم مسنوداً إلى الحائط غير المطلوب. وبينما نحن منهمكون في عملية صعود السلم تركنا وراءنا الكثير من العلاقات الممزقة، واللحظات الضائعة، التي كان يمكن الاستمتاع بها بعمق، وذلك في خضم الجهد المركز اللازم لتحقيق النجاح. ففي سباقنا نحو القمة نسينا أن نقوم بعمل الأشياء الأكثر أهمية.

بعضنا يشعر بفقدان الاتجاه، والبلبلة. وهؤلاء لا يوجد لديهم تقدير حقيقي للأمور التي **تعد الأهم** في حياتهم. فهم ينتقلون من نشاط إلى آخر بتلقائية وعفوية، وبطريقة ميكانيكية بحتة. وبين الحين والآخر يتساءل هؤلاء: هل هناك معنى لما نقوم به من عمل؟.

بعضنا يشعر بعدم التوازن بما نقوم به من أعمال، ولكننا لا نشعر بالثقة في تجربة البدائل المتاحة. ربما لأن لدينا الشعور بأن تكلفة التغير ستكون باهظة، أو لأننا نخاف المحاولة، ولذلك من الأفضل أن نظل قابعين بالعيش في هذه الحالة من عدم التوازن.

نداءات للاستيقاظ:

قد ننتبه إلى وجود هذه الفجوة بطريقة درامية، مثل موت شخص عزيز. فقدناه فجأة، وشعرنا بمرارة هذه الحقيقة، ولم ندرك ما فقدناه من وقت كان يجب أن نقضيه معه، لأننا كنا مشغولين بصعود السلم لكي نستمتع، ونؤدي علاقة مرضية.

قد نكتشف أن أحد أبنائنا في سن المراهقة الحرجة وقع في دائرة الإدمان. هنا تزدحم الصور في أذهاننا، كيف ضاعت منا أوقات كان يجب أن نقضيها معه، ونقترب منه لبناء علاقة قوية .. ولكننا لم نفعل ذلك، لأننا كنا مشغولين بكسب العيش، ولتقوية صلاتنا في مجال العمل، أو حتى نقرأ الصحف.

الشركة في حالة انكماش ومن الممكن الاستغناء عني. أو أن الطبيب أخبرني أنني سأموت بعد شهور، أو أن زواجي على شفا الطلاق. مثل هذه الكوارث تقذف بي إلى منطقة الوعي بأن أسلوبي في قضاء وقتي لا يتمشى مع العناية بالأشياء ذات الأولوية في حياتي.

تقول Rebecca: منذ سنوات كنت أزور شابة في المستشفى، عمرها ٢٣ سنة، وقد تركت طفليها الصغيرين بالبيت، لقد أخبرها الأطباء أنها مصابة بالسرطان. وعندما مسكت بيدها أحاول أن أستجمع الكلمات لأقول ما يخفف عنها وجدتها تصيح: «إنني أريد أن أترك أي شيء في الدنيا لكي أذهب إلى المنزل لأغيّر لطفليَّ ملابسهما».

عندما فكرت في كلماتها تذكرت السنوات التي قضيتها مع أطفالي. تذكرت كم من المرات كنا نغيّر ملابس أطفالنا، وكل ما يتملكنا هو

الشعور بالضيق. ولذلك كثيراً ما نؤدي هذه المهمة بشكل سريع وروتيني، بدلاً من أن نؤديها وملؤنا الشعور بالبهجة والحب والمتعة في هذه اللحظات الغالية في حياتنا التي قد لا تتكرر ثانية.

في غياب هذه النداءات **للاستيقاظ** من الغفلة التي تأتينا أحياناً في زحمة الحياة، لا ينتبه الكثير منا إلى الأمور ذات الأهمية في حياتنا. وبدلاً من أن ننظر إلى الأسباب الحقيقية في عدم رؤيتنا للأهم فإنا نتحايل على ذلك بالمسكنات، والحلول السريعة، لتجاهل المشكلة. محصنين بالراحة المؤقتة، التي تحققها تلك الحلول المؤقتة نصبح مشغولين أكثر وأكثر، حيث نقوم بأداء ما نعتبره **حسنًا**، ولكننا لا نتوقف مرة لنسأل أنفسنا عما إذا كانت هذه هي الأمور **الأهم**.

الأجيال الثلاثة من مناهج إدارة الوقت:

في سعينا لسد الفجوة بين الساعة والبوصلة في حياتنا، توجه بعضنا إلى البحث في مجال إدارة الوقت. فبينما كان عدد الكتب حول هذا الموضوع محدوداً، إذا رجعنا لمدة ثلاثين **عاماً**، هناك الآن ما يزيد على مائة كتاب في هذا الموضوع، إلى جانب المئات من المقالات، وخطط الوقت، وبرامج الكمبيوتر، وغير ذلك من أدوات إدارة الوقت. وهذا يعكس ظاهرة **ذرة الفشار**، فكلما زادت الحرارة وزاد الضغط من البيئة زاد الانفجار في كم الإنتاج من الكتابات والأدوات.

عند قيامنا بإعداد المادة الخاصة بهذا الكتاب قرأنا، واستوعبنا المعلومات المتعلقة بثمانية مناهج أساسية لإدارة الوقت. وهذه تتراوح **ما** بين المناهج التقليدية القائمة على **الكفاءة** مثل منهج **نظّم نفسك** إلى منهج **المحارب** ومنهج **الأولويات**. إن بعض المناهج الأحدث التي حلت محل

المناهج التقليدية. ومن بينها المنهج الآسيوي المسمى **السباحة مع التيار**، الذي يتطلب منا الإحساس بالنبض الحي لمسيرة الحياة، لكي تدلنا على تلك اللحظات الممتعة التي تختفي فيها دقات الساعة. من بينها أيضاً منهج **الشفاء** الذي يوضح كيف أن أولئك الذين يضيعون وقتهم في البيروقراطية والتفويض غير الفعال يفعلون ذلك بسبب عوامل نفسية تدفعهم إلى الحرص على **إرضاء الغير**، مما يسبب لهم المزيد من الالتزامات والأعباء والعمل المرهق، بسبب خوفهم من رفض المجتمع لهم، والإحساس بالخجل من ذلك.

سوف نقدم شرحاً مختصراً لهذه المناهج، مع التنبيه إلى أن معظم الكتاب يفرقون بين ثلاثة أجيال من مناهج إدارة الوقت. يبني كل جيل منها على ما قدمه الجيل الذي سبقه لكي يسير قدماً نحو المزيد من الكفاءة والتحكم.

الجيل الأول:

يقوم الجيل الأول من مناهج إدارة الوقت على **المذكرات** أي التقاويم التي تحمل المواعيد. وهذا يعتمد على مبدأ السباحة مع التيار، مع الاحتفاظ بسجل للأعمال التي تريد أن تقوم بها، مثال ذلك كتابة تقرير، أو حضور اجتماع، أو إصلاح السيارة، أو تنظيف (الجراج). وهذا الجيل يتميز بالمذكرات البسيطة وقوائم المهام. وإذا كنت من هذا الجيل فأنت تحمل هذه المذكرات والقوائم حتى لا يفوتك القيام بالمهام المطلوبة. في نهاية اليوم، وبشيء من التوفيق تكون قد أنجزت المهام التي تريد إتمامها، وتقوم بشطبها من القائمة، أما المهام التي لم تنجز بعد فغالباً ما تقوم بتأجيلها إلى قائمة اليوم التالي.

الجيل الثاني:

هو جيل خاص **بالتخطيط والاستعداد**. وهو محكوم بالتقاويم ودفاتر المواعيد. وهو يقوم على الكفاءة، والمسئولية الشخصية، وإنجاز الأهداف الموضوعة، والتخطيط للمستقبل، وجدولة المهام والأحداث المقبلة. فإذا كنت من هذا الجيل فأنت تحدد مواعيد الاجتماعات، وتحدد تواريخ الانتهاء من المهام، وحتى تحدد مواقع الأحداث والاجتماعات. وعادة ما يكون لديك حاسب أو شبكة معلومات تحفظ لك كل هذا.

الجيل الثالث:

هو جيل **التخطيط وتحديد الأولويات والرقابة** فإذا كنت من هذا الجيل فأنت تقضي الكثير من وقتك في تحديد الأهداف والأولويات. وغالباً ما سألت نفسك ماذا أريد؟ وغالباً ما وضعت لنفسك أهدافاً طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل؛ لكي تحقق ما تطمح إليه. وأنت أيضاً تحدد نشاطك اليومي في ضوء أولويات معينة. يميز هذا الجيل العديد من أدوات التخطيط والتنظيم مثل السجلات أو قاعدة بيانات إلكترونية تحتوي نماذج تفصيلية للتخطيط اليومي.

لقد ساهمت هذه الأجيال الثلاثة إلى حد كبير في جعل حياتنا أكثر فاعلية. ولعل عناصر مثل الكفاءة والتخطيط، وتحديد الأولويات، وتحديد القيم، ووضع الأهداف قد ساهمت إيجابياً في هذا الاتجاه إلى حد بعيد.

ولكن على الرغم من زيادة الاهتمام والكتابة في هذا المجال، إن بقيت الفجوة قائمة بالنسبة لأغلبية الناس بين ما يعتبرونه هاماً في حياتهم وبين الأسلوب المستخدم في إنفاق الوقت. ففي كثير من الأحيان تصبح

هذه الفجوة مؤلمة. يقول الكثيرون: «نحن نعمل الكثير في وقت قليل، ولكن أين العلاقات العميقة، أين السلام النفسي، أين التوازن، أين الثقة في أن ما نقوم به هو أهم ما يجب أن نقوم به خير قيام؟».

يقول Roger: هذه الأجيال الثلاثة هي سجل تاريخي للفكر العلمي في إدارة الوقت. لقد نشأت في منطقة Carmel, Califonia. لقد كان الجو الفني الفلسفي المبدع المحيط بي هو ما اعتبره منافياً للجيل الأول. كنت في هذا الزمن أسجل بين الحين والآخر بعض الأشياء التي لا أحب أن أنساها ـ خاصة مباريات لعبة الجولف، لأنها كانت جانباً هاماً في حياتي. ولأنني كنت أيضاً صاحب مزارع للخيول، فقد كانت هناك مواسم معينة، وأمور أخرى متعلقة بذلك لا أحب أن أنساها، فأقوم بتسجيلها.

بمرور الوقت، بدأت أحتاج إلى أن أنجز الكثير من الأعمال في وقت أقل. وبدأت ضغوط المهام الكثيرة المطلوب القيام بها، والفرص الطيبة المتاحة حولي تدخل بي إلى الجيل الثاني. لقد قرأت كل ما وصلت إليه وما نشر حول إدارة الوقت. بل إن عملي في خلال فترة من هذه الفترات تقديم الاستشارات في إدارة الوقت. فكنت أساعد الكثيرين على كيفية الإفادة من وقتهم، بطريقة أكفأ وأكثر تنظيماً. وبعد أن قمت بتحليل أعمالهم كنت أقدم اقتراحاتي حول كيفية إنجاز الكثير من الأعمال في وقت أقل.

وبمضي الوقت، اكتشفت، ويالالأسف، أنني لم أكن متأكداً من أن ما أقدمه لهم كان عوناً حقيقياً. في الحقيقة، بدأت أتساءل ما إذا كنت قد ساعدتهم على الفشل بطريقة أسرع؟ فالمشكلة لم تكن في حجم ما

يقومون به من أعمال في أسرع وقت، ولكن المشكلة كانت في ماهية الأهداف التي يسعون إليها؟ لقد كانوا في حاجة إلى من يدلهم على كيفية الأداء، ولم يكن بوسعي تقديم النصح في ذلك، لأنني لا أعرف ما هي أهدافهم أصلاً. وقد دفع بي ذلك إلى الدخول إلى الجيل الثالث. في الحقيقة، لقد تعاونت مع Stephen في الكثير من الكتابات والبحوث التي ساهمت في بناء هذا الجيل الثالث، بل وعملنا مع أبرز من كتبوا في هذا المجال. كان اهتمامنا ينصب على كيفية ربط القيم بالأهداف لمساعدة الناس على العمل بشكل متسق في ضوء تحديد الأهم. في ذلك الوقت ظهر لنا هذا المنهج وكأنه طريق واضح لابد من سلوكه.

ولكن بمرور الوقت، تبين جلياً أن هناك فارقاً حقيقياً بين ما يريده الناس، وبين ما يحتاجونه في حياتهم. فالكثيرون منهم كانوا يشعرون بتحقيق المزيد من الأهداف ... ولكنهم يشعرون بالقليل من السعادة والإشباع.

نتيجة لذلك، بدأت في مناقشة بعض النماذج والأساليب التي كنت أفكر على أساسها. فتبين لي أن الإجابة عن كل ذلك لم تكن في كل هذه الأجيال الثلاثة من مناهج إدارة الوقت. ولكنها كانت في الافتراض الأساسي الذي على أساسه نبني عليه ما نريد إنجازه.

جوانب القوة والضعف في كل جيل:

فلننظر بإمعان إلى جوانب القوة والضعف في كل جيل من هذه المناهج لنرى ما هو الدور الخاص بكل منهج ؟. . ولماذا لم ينجح أي من هذه المناهج في إنجاز المهمة الأساسية؟

كان الناس من **الجيل الأول** أكثر مرونة. فهم يتحركون في ضوء ردود فعل واجبة تجاه الآخرين، وتجاه تغيّر الحاجات. فهم قادرون على التأقلم، وإنجازالمهام من خلال هذا التأقلم. وهم يعملون وفق جدول زمني يحددونه، وهم ينجزون ما يشعرون بأن من الضروري إنجازه، أو تلك الأعمال التي تبدو ملحة.

ولكن من الطبيعي أن تفلت بعض الأمور دون إنجاز من بين ثنايا هذا الأسلوب. فالمواعيد قد تنسى، والالتزامات والتعهدات قد تضيع. وبدون رؤية ثاقبة للحياة، وللأهداف المطلوب تحقيقها، فلن يتحقق أي إنجاز ذو معنى. فالأمور ذات الأهمية القصوى لدى الناس من هذا الجيل هي بالضرورة تلك الأمور المعروضة عليهم في حينها، أياً كانت الأهمية الحقيقية لهذه الأمور.

الناس من **الجيل الثاني** يخططون ويستعدون. فهم عموماً يشعرون بمستوى أعلى من المسئولية الشخصية عن النتائج والالتزامات. وهم لا يستخدمون المفكرات والتقاويم كأدوات للتذكير فقط، بل كوسائل لرفع عملية الاستعداد للمواعيد والاجتماعات سواء مع زملاء العمل أو المتعاملين، أو مع الأصدقاء، والأهل. فالاستعداد يرفع مستوى الإنتاجية والفاعلية، وتحديد الأهداف والتخطيط يزيد من الأداء والنتائج.

ولكن التركيز على الجدولة والأهداف والكفاءة يجعل الجدولة عملية ذات أولوية عالية، وتأتي قبل كل شيء. وعلى الرغم من أن الكثيرين من أبناء الجيل الثاني كانوا يضعون أهمية للعلاقات الإنسانية، والاتصال الحميم مع الآخرين، إلا أن التركيز على الجدولة، والمواعيد، والأهداف، والخطط جعلهم يرون الآخرين كما لو كانوا هم **العدو**. فهؤلاء الآخرون يتحولون

عادة إلى مصدر لإعاقة تنفيذ الجدول الزمني والأهداف والخطط. وللهروب من ذلك بدأ هؤلاء في تفويض السلطة إلى أولئك الآخرين، أو الابتعاد عنهم والانعزال. لقد أصبح الآخرون أيضاً بالنسبة لأبناء هذا الجيل هم مجرد مورد يجب استغلاله للصعود على السلم. بالرغم من ذلك لم يحقق هذا المنهج لأصحابه السلام النفسي الداخلي. لقد اعتمدت الأمور الأهم في حياة هذا الجيل على عملية تحديد الأهداف وترتيب الجداول الزمنية.

يضيف الجيل الثالث إضافة هامة وهي ربط الأهداف والخطط بالقيم. فالناس من هذا الجيل يحققون مكاسب طيبة في مجال الإنتاجية، من خلال التركيز على التخطيط اليومي ووضع الأولويات. وهنا تتحدد الأمور الهامة في ضوء القيم والأهداف.

جاءت النتائج التي حققها هذا الجيل واعدة بالنسبة للكثيرين. لقد تجسدت قمة إدارة الوقت في هذا الجيل الثالث. فالمرء من هذا الجيل يمكن أن يسيطر على كل شيء. ولكن ما زال لدى هذا الجيل بعض نواحي ضعف وإن لم تكن مقصودة، ولكنها جاءت نتيجة المبادئ غير المتكاملة وغياب العناصر الأساسية. إلا أن هذا الجيل يعد مثالاً للكثيرين، بل والهدف الذي كان يطمح إليه أبناء الجيلين الأول والثاني.

لندرس إذاً المبادئ الأساسية لهذا الجيل. فهي تشبه الخرائط. وبالتالي فلو كانت الخرائط خاطئة فسيكون من الصعب علينا أن نصل إلى حيث نريد الذهاب، كما لو كنا نريد الذهاب إلى مكان ما في منطقة Detroit وكل ما لدينا هو خريطة لمنطقة Chicago. فمهما حاولنا أن نبذل الجهد، أو استخدام سيارة أفضل أو زيادة السرعة فقد نحقق الوصول بسرعة،

ولكن إلى المكان غير المقصود. وحتى مع الحماس الشديد، والانفعال للوصول إلى ما نريد، فلن نجد حتى الوقت لمعرفة ما إذا كنا قد وصلنا إلى المكان المطلوب أم لا. والمسألة لا تتعلق بالسلوك، أو الاتجاه حيال الرحلة، ولكن المشكلة هي في استخدام الخريطة غير المناسبة.

وعلى الرغم من أن هذه المبادئ تحكم إدارة الوقت من المنظور التقليدي إلا أنها كانت تحكم فكر الجيل الثالث.

التحكم:

مبدأ السيطرة من المبادئ الأساسية للجيل الثالث في إدارة الوقت. وهو يتعلق بضرورة تخطيط وجدولة وإدارة كل الأمور، واحداً بعد الآخر دون أن يفلت منك أمر من الأمور. معظمنا يعتقد أنه من الواجب أن نسيطر على حياتنا، ولكن المبادئ الكونية هي التي تسيطر عليها. فنحن يمكننا التحكم في اختياراتنا، ولكننا لا نتحكم في نتائج تلك الاختيارات. فعندما نمسك عصا من طرف ما فنحن نمسك الطرف الثاني في نفس الوقت. والاعتقاد بإمكانية السيطرة على حياتنا هو مجرد وَهْم. وهذا الوهم هو الإحساس بالسيطرة على النتائج. أضف إلى ذلك، أننا لا نستطيع عادة السيطرة على الآخرين. وبسبب هذا المبدأ الأساسي الخاص بالسيطرة فإن إدارة الوقت تتجاهل الحقيقة الخاصة بأننا نعمل معظم الوقت مع آخرين لا نستطيع السيطرة عليهم.

الكفاءة:

الكفاءة هي **عمل الكثير في وقت قليل**. والكفاءة تلغي الهدر وتحقق الإنجاز، والسلاسة، والسرعة، والتقدم، والرقي. إن الكفاءة شيء رائع.

ولكن هذا المبدأ يفترض أن **الأسرع والأكثر** هو الأفضل. فهل هذا صحيح حقيقةً؟ إن هناك فرقاً بين الكفاءة والفاعلية. فمهما كانت السرعة التي تقود بها سيارتك متجهاً إلى الجنوب على الطريق السريع ١٠١ في California فأنت غير فعال متى كانت وجهتك مدينة New York، التي تقع على بعد ثلاثة آلاف ميل إلى الشرق.

بالإضافة إلى ذلك، كيف تكون «كُفئاً» مع الآخرين؟ هل حاولت أن تكون فعالاً مع أسرتك، أو مع ابنك، أو مرؤوسك في موضوع حساس انفعالي؟ ماذا كانت النتيجة؟ غالباً قلت: «معذرة، ولكن كل ما لدي هو عشر دقائق لهذا الموضوع». أو

«أرجوك لا تزعجني يا بني. فلتذهب بنفسك المتأملة هذه إلى مكان آخر لبضع دقائق، حتى أنتهي من العمل الذي في يدي والذي يجب إنجازه طبقاً للجدول المحدد».

فبينما تكون كفأ عند التعامل مع الأشياء لا يمكنك أن تكون كفئاً عند التعامل مع الأشخاص.

القـيم:

لكي تُقوِّم أو تثمن شيئاً يعني أنك تقدره لكي يصبح ذا قيمة. والقيم في غاية الأهمية. فقيمنا تحدد اختياراتنا وأفعالنا. ولكننا نضع قيمة لأشياء كثيرة مثل الحب، والأمن، والمنزل الكبير، والرصيد في البنك، والمكانة المرموقة، والشهرة. ولكن وضع قيمة لهذه الأشياء لا يعني أنها ستساهم بالضرورة في جعل حياتنا أفضل. فعندما يتعارض أي شيء منها مع القوانين الطبيعية التي تحكم الراحة النفسية، وجودة الحياة، فنحن نضع

أنفسنا في وهم، ثم نوجهها إلى الفشل. والحقيقة أننا لسنا القانون الذي يسيطر على أنفسنا.

استقلالية الإنجاز:

تركز إدارة الوقت التقليدية على الإنجاز، والوصول إلى ما تريد، وإزاحة أي شيء يعوق ذلك من الطريق. أما الآخرون، بالنسبة لنا، فهم مجرد موارد تستخدمهم للوصول إلى المزيد من الإنجاز وبسرعة، وإلا كانوا مجرد مصدر للإعاقة عن الهدف. أما العلاقات فهي مجرد صفقات. ولكن الحقيقة أن أعظم الإنجازات والمتع في الحياة تأتي من خلال العلاقات التي تؤثر في الطرفين. ففي جوهر أية علاقة توجد الفرصة للتعديل والتشكيل لدى الطرفين. فهنالك شيء ما ينتج من هذه العلاقة، وليس لأي من الطرفين سيطرة على هذا الشيء. بل لا يمكن لأي من الطرفين حتى توقعه. وهذا الشيء ليس ناتجاً عن الكفاءة، إنه ناتج عن التبادل، والتفاهم، والتعلم، والإثارة التي تحيط بذلك التعلم. إن قوة التعديل والتشكيل للالتحام بين الطرفين والناتج عن التعاون والاعتماد بعضنا على البعض يعطي الطرفين قوة. وكل ذلك يحرك محور الارتكاز بالنسبة للوقت ويجعل الحياة أفضل.

التقويم الزمني:

إدارة الوقت تتعامل مع التقويم الزمني. وأصل الكلمة في اللغة اليونانية تعني التأريخ، أي تسجيل التاريخ. والزمن في هذا المعنى هو خط مستقيم متتابع متماثل الوحدات. فلا توجد ثانية لها قيمة أكثر من ثانية أخرى، وهنا تفرض الساعة علينا لحن الحياة. ولكن هناك حضارات وثقافات أخرى في هذا العالم ترى الحياة من منظور **الوقت المناسب** أو

الوقت الجيد. فالوقت شيء لابد من أن نختبره ونعيشه، فهو مصدر للمعنى ومصدر للوجود. إن جوهر هذا الفهم للوقت يقوم على مقدار القيمة التي تحصل عليها من الوقت، وليس على مجرد تحديد الأحداث والسعي وراءها. إن اللغة تعبّر عن المفهوم الجديد عندما نسأل شخصاً ما: «هل استمتعت بوقتك؟». وهنا نحن لا نسأله عن المدة التي قضاها، ولكن عن الجودة والقيمة التي استخرجها من هذه المدة.

القـدرة:

إدارة الوقت هي بطبيعتها مجموعة من القدرات. والمفروض أنك عندما تملك بعض القدرات تصبح متمكناً من تحسين جودة الحياة، لأن الفاعلية الشخصية تتحقق بالقدرات والشخصية. تشير معظم الكتابات إلى أن **الوقت هو الحياة**، ولكن بعض الكتابات التي تتحدث عن النجاح تفرّق بين ما نفعل وبين ذواتنا. أما الكتابات الحكيمة عبر السنين فتؤكد الأهميةَ القصوى لتطوير الشخصية إلى جانب القدرة لتحقيق حياة أفضل.

الإدارة :

إدارة الوقت وفق هذا المنهج تتحقق بمنظور إداري وليس بمنظور قيادي. ويمكن القول: إن الإدارة تعمل عادة من خلال نموذج ما، أما القيادة فتوجد النموذج الذي يجب اتباعه. الإدارة عادة تعمل **ضمن** النظام، أما القيادة فهي تعمل **فوق** النظام. أنت **تدير** الأشياء ولكنك **تقود** الناس. ومن الضروري لمبدأ وضع **الأهم أولاً** في حياتنا هو أن تأتي القيادة قبل الإدارة. أي أن تسأل السؤال الأساسي وهو: هل أنا أقوم بالأشياء الصحيحة؟ قبل أن تسأل: هل أنا أقوم بالأشياء بطريقة صحيحة؟ ويوضح الجدول (١) نقاط القوة والضعف في مناهج إدارة الوقت التي تمثل أجيالاً متتالية.

جدول (١) نقاط القوة والضعف في الأجيال الفكرية لإدارة الوقت

الجيل	نقاط القـــوة	نقاط الضعف
الأول	● القدرة على التأقلم ● عندما تظهر الأمور الهامة ـ السباحة مع التيار والمرونة ● الاستجابة للآخرين ● قليل من الهيكلة والجدولة ● قليل من الضغط ● وضع إطار «لما يجب عمله»	● لا يوجد هيكل حقيقي ● ضياع بعض الأمور وسط زحمة العمل ● الالتزام نحو الغير إما منسي أو مهمل، والعلاقات ضعيفة ● القليل من الإنجاز ● الانتقال من أزمة إلى أخرى بسبب تجاهل الهيكلة والجدولة ● الأشياء الأهم هي تلك المعروضة أمامك
الثاني	● تسجيل الالتزامات والمواعيد ● إنجاز الكثير من خلال التخطيط وتحديد الأهداف ● اجتماعات وعروض أكثر فاعلية بسبب التخطيط والاستعداد	● تضع الجدول الزمني قبل الناس ● الكثير من الأمور التي تنفذ هي التي تفضلها وليس بالضرورة التي تحتاجها أو ذات الأهمية ● استقلالية التفكير والفعل، والناس لديه مجرد أدوات، أو موانع، نحو الأهداف ● الأشياء الأهم هي تلك التي حُدِّدت في الجدول الزمني

تابع جدول (١) نقاط القوة والضعف في الأجيال الفكرية لإدارة الوقت

الجيل	نقاط القــوة	نقاط الضعف
الثالث	● يفترض المسئولية عن النتائج ● يرتبط بالقيم ● يقوم على قوة الأهداف الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل ● يترجم القيْم إلى أهداف وأفعال ● يزيد من الإنتاجية من خلال التخطيط اليومي ووضع الأولويات ● يزيد الكفاءة ● يضع الحياة في شكل محكم ومهيكل ● يقوي مهارة الإنسان في إدارة وقته وحياته	● يدفعك إلى الاعتقاد بأنك تسيطر على الأمور بغض النظر عن القوانين الطبيعية ● يفضل الوضوح ليس بالضرورة فيما يتعلق بالقوانين الطبيعية التي تحكم الأحداث ● قوة البصيرة واضحة ● التخطيط اليومي نادراً ما يعطل بسبب الطوارئ أو الضغوط أو الأزمات ● قد يقود إلى الشعور بالذنب والإسراف في البرمجة، وعدم توازن الأدوار ● قد يضع الجدول الزمني قبل الناس ولا يرى في هؤلاء سوى أشياء ● قلة المرونة والاستجابة ● المهارات وحدها لا تحقق الفاعلية والقيادة، فمازال للشخصية دورها ● الأشياء الأهم تحددها القيم وإلحاح الموقف

ما تراه هو ما تحصل عليه :

ما هي المبادئ التي تحقق لك الكفاءة والسيطرة في الإدارة والقدرة والقيمة؟ هل هذه المبادئ هي الخرائط المناسبة؟ هل تحقق هذه المبادئ التوقعات المأمولة حيال جودة الحياة؟ ورغم المزيد من الجهد الذي ننفقه على الوسائل والأساليب التي تقوم على هذه المبادئ تبقى المشكلة الرئيسية كما هي، وهي نقص جودة الحياة، وهو ما يدل على أن هذه المبادئ ليست المبادئ الصحيحة.

فكّر معي مرة أخرى فيما قلناه سابقاً:

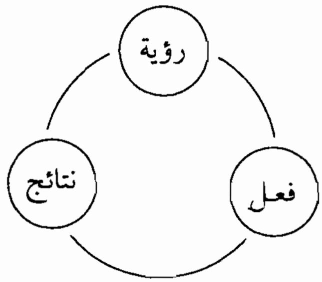
«إن حياتي مرهقة، فأنا أركض طوال النهار سواء في الاجتماعات أو الرد على الهاتف أو إنهاء المعاملات أو المقابلات، وأنا أجهد نفسي حتى النهاية، وأصل إلى سريري منهكاً، ثم أصحو في اليوم التالي لأكرر نفس الشيء. إن ما أنجزه هائل، ولكني أسأل نفسي أحياناً: ماذا بعد؟ ما هو الشيء الذي تقوم به وله فعلاً أهميته؟ ويجب عليّ أن أعترف. فأنا لا أعرف؟».

يقول James Allen مؤلف كتاب **كرجل مفكر**: «من وحي قلب الإنسان تتحدد مجريات حياته، عندها تتحول أفكاره إلى أعمال، وتحمل أعماله ثمار الشخصية والغاية».

إن فهم هذه المبادئ حول إدارة الوقت هام جداً، لأن هذه المبادئ هي الخريطة التي تصف ما بداخل عقولنا وقلوبنا، والتي تنبع منها مبادئنا، وأفعالنا، والنتائج التي تحدد التقدم في الحياة. **إنها تُحْدث** دورة من **الرؤية ثم الفعل ثم النتائج**. كما يوضحها الشكل (١).

شكل (١)

الدورة الثلاثية لتعديل المنهج



إن المنهج الذي نرى به الأمور يقود **أفعالنا**، وأفعالنا هذه هي التي تحدد **النتائج** التي نصل إليها في الحياة. لذلك إذا أردنا أن نحقق نتائج هامة في حياتنا فلابد لنا من تغيير اتجاهاتنا وسلوكنا وأساليبنا، وبالتالي المنهج الذي تنبع منه كل هذه الجوانب. فعندما نحاول تغيير أفعالنا وأساليبنا دون تغيير المنهج فإن المنهج القديم سيعيق عملية التغيير كلها. ولذلك كانت محاولات تبني مناهج مثل **الجودة الكلية** في منظمات معينة لم تكن ناجحة. فمثل هذه المناهج لا يمكن إدخالها فجأة في هذه المنظمات، ولكن الصحيح هي أن تنمو داخلياً وبالتدريج. فهي بذلك تنمو بشكل طبيعي من خلال مناهج تؤدي إلى هذا النمو.

إن تغيير أساليب التخطيط لن يؤدي إلى تغيير النتائج في حياتنا، ولن يُجدي في ذلك أن نتوقع حدوث ذلك التغيير. فالأمر ليس مجرد القدرة على التحكم في الأشياء بشكل أفضل وأسرع ولكنه أمر يتعلق بالغرض الأساسي حول عملية التحكم نفسها.

يقول Albert Einstein: «إن المشكلات الكبيرة التي تواجهنا لا يمكن حلها بنفس مستوى التفكير الذي أدى إلى إيجاد هذه المشكلات نفسها».

إن الأهم من مجرد التفكر في أنماط الاتجاه والسلوك هو التعمق في فهم المنهج الذي ينبع منه هذا الاتجاه والسلوك. يقول Plato: «إن الحياة التي لا تخضع للدراسة لا تستحق أن نعيشها». أما أولئك الذين تدربوا لدينا في برامج تطوير القيادة فيقولون: «نحن لم نفكر بهذا العمق منذ سنوات!». نحن كبشر نحاول إدارة أعمالنا، أو تربية أولادنا، أو ندرس لتلاميذنا، أو الدخول في علاقات مع غيرنا دون أن ننظر بعمق في الجذور التي منها تنبع النتائج التي تشكل حياتنا. إن إدارة الوقت هي شيء ميكانيكي يعتمد على جزئيات الأمور الهامة التي نقضي وقتنا في معالجتها.

الحاجة إلى جيل رابع:

من المؤكد أننا لو ظللنا نفعل ما تعوّدنا فعله، فإننا سنظل نحصد نفس النتائج. إن أحد تعاريف الجنون أنه **الاستمرار في فعل نفس الشيء مع توقع نتائج مختلفة**. لو كانت إدارة الوقت هي الحل لكان الالتزام بها كافياً لتحقيق النتائج، ولكننا نجد أن الاهتمام بجودة الحياة مسألة تأتي من أولئك الذين يملكون إدارة جيدة للوقت، ومن أولئك الذين لا يملكون تلك الإدارة.

إن إدارة الوقت، تبدو شيئاً جديداً خاصة لدى الجيل الثالث. إنها تمنح الإحساس بالإنجاز، كما تبعث الأمل، ولكنها لا تحقق جودة في الحياة. كما أن أبناء هذا الجيل يشعرون بالجمود، والهيكلة، والاصطناع. لذلك فإن الكثيرين عندما يذهبون إلى إجازاتهم يتركون دفتر المواعيد وراءهم، وهو شعار هذا الجيل.

من الواضح أننا بالنسبة لإدارة الوقت بحاجة إلى **جيل فكري رابع**. وهو جيل يحمل كل مزايا الأجيال الثلاثة السابقة، ويتخلص من عيوبها، ويذهب إلى أبعد من هذه الأجيال. إن هذا يحتاج إلى مبدأ ومنهج لا يختلف فقط في درجته بل في طبيعته أساساً. نحتاج إلى تغيّر رئيسي لا يأتي بالضرورة بأكثر الطرق فاعلية في العمل والتفكير. أي شيء أكبر من مجرد تطوير، بل يصل إلى حد الثورة. علينا أن نتخطى إدارة الوقت إلى قيادة الحياة، أي إلى جيل فكري رابع يقوم على مبادئ تساهم في إيجاد نتائج لحياة أفضل.

الفصل الثاني

إدمـان الطوارئ

«إن غياب الوعي بما هو مهم هو التزام بما هو غير مهم»

ونحن نبدأ هذا الفصل، خذ لحظة للتفكير في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما هو النشاط الذي تعرف أنك إذا قمت به بإتقان، وبانتظام، يترتب عليه نتائج طيبة في حياتك **الشخصية**؟

ما هو النشاط الذي تعرف أنك إذا قمت به بإتقان، وبانتظام، يترتب عليه نتائج طيبة في حياتك **المهنية**؟

إذا كنت تعرف تلك الأنشطة التي تحدث هذا الفرق الهائل في النتائج، فَلِمَ لا تقوم بها الآن؟

وأنت تفكر في الإجابة، دعنا ننظر إلى العاملين الرئيسين اللذين يتحكمان في أسلوبنا في استثمار الوقت: **الطوارئ والأهمية**. وبالرغم من أننا نعالج كليهما، فأحدهما هو المبدأ الرئيسي الذي من خلاله ننظر إلى الوقت، وإلى حياتنا.

إن الجيل الرابع يقوم على مبدأ **الأهمية**. فالأساس أننا نهتم، ونقوم **بالمهم من الأعمال** بدلاً من مجرد القيام **بالأعمال الملحة** التي تفرضها علينا ضغوط الظروف التي نعيش فيها. إن النتائج التي تحصل عليها في الحياة تتوقف على ما إذا كنت تتبع مبدأ **الطوارئ** أم مبدأ **الأهمية**.

الطــوارئ:

قليلون منا من ينتبه إلى تأثير الطوارئ على اختياراتنا في الحياة. فعندما يأتي صوت الهاتف، أو يصرخ الرضيع، أو يطرق أحد الباب، أو يدخل أحد من الباب، أو عندما تسمع أحدهم يقول «أريد هذا الآن، أو أرجوك احضر حالاً، أو لقد تأخرت عن موعدك». كل ذلك يوضح الأحداث الطارئة التي تسيطر بإلحاح على أسلوبنا في اختيار ما يجب علينا عمله، بل والسيطرة على مجرى الحياة نفسها! إننا نود أن تأخذ لحظة للتفكير في الاتجاهات والسلوكيات التي تنمو معنا، كما يعكسها **دليل الطوارئ** الموجود في جدول (٣). إن إجابتك عن عناصر هذا الدليل ستعطيك فكرة عن الحد الذي وصلت إليه في النظرة إلى الحياة من خلال منظور الطوارئ. اقرأ العبارات الموجودة في الدليل، وضع علامة على الرقم الذي يعبر عن نفسك. بعد الانتهاء من ذلك اجمع إجاباتك لتعرف مجموعك على مقياس الطوارئ. علماً بأن النتيجة التي وصلت إليها سترشدك، أين أنت من هذا المقياس؟ ومفتاح هذا المقياس يوضحه جدول (٢).

جدول (٢) مفتاح دليل الطوارئ

صفر - ٢٥	تستجيب كثيراً للطوارئ.
٢٦ - ٤٥	تستجيب بقوة للطوارئ.
٤٦ فأكثر	مدمن الاستجابة للطوارئ.

والخلاصة إن إجابتك إذا وقعت في الفئة الأولى فهذا يعني أن مبدأ الطوارئ ليس هاماً في حياتك. وإذا كانت الفئة الوسطى فغالباً ما يتحكم منهج الطوارئ في أعمالك، أما إذا كانت إجابتك تضعك في الفئة الأخيرة فإن الطوراىٔ أصبحت تتحكم في حياتك وعملك إلى حد الإدمان.

جدول (٣) دليل الطوارئ

ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن اتجاهك أو نمط سلوكك حيال كل عبارة من العبارات التالية. علماً بأن:

صفر = لا ، ٢ = أحياناً ، ٤ = دائماً

العبارة	لا — أحياناً — دائماً
١- غالباً ما أؤدي أحسن أعمالي عندما أكون تحت الضغط.	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٢- غالباً ما أضع اللوم على الضغوط الخارجية عندما لا أجد الوقت لأخلو بنفسي لأقومها بعمق.	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٣- إنني أضيق دائماً بسبب البطء في الأعمال والمحيطين بي، فأنا أكره أن أنتظر أو أقف في طابور.	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٤- أشعر بالذنب عندما آخذ راحة من العمل.	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٥- إنني دائماً أركض وراء الأحداث وبين الأماكن.	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٦- كثيراً ما أبعد الآخرين عني حتى أتمكن من إنجاز أعمالي.	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٧- أشعر بالقلق عندما أكون بعيداً عن مكان عملي بعد عدة دقائق.	٠ ١ ٢ ٣ ٤

٨- أكون عادةً مشغولاً بشيء بينما أقوم بعمل شيء آخر.	لا (٠) ١ أحياناً (٢) ٣ دائماً (٤)
٩- يكون أدائي أحسن أداء عندما أواجه أزمة.	لا (٠) ١ أحياناً (٢) ٣ دائماً (٤)
١٠- الضغط الناشئ عن أزمة جديدة يعطيني رضا أعلى من تحقيق النتائج طويلة الأجل.	لا (٠) ١ أحياناً (٢) ٣ دائماً (٤)
١١- أفضل ترك وقت المتعة والمرح مع المقربين مني لكي أعالج أزمة ما.	لا (٠) ١ أحياناً (٢) ٣ دائماً (٤)
١٢- سيتفهم الآخرون موقفي عندما لا ألبي ما يطلبونه مني أثناء انشغالي بمعالجة أزمة ما.	لا (٠) ١ أحياناً (٢) ٣ دائماً (٤)
١٣- إني أعتمد على مواجهة بعض الطوارئ يومياً لتحقيق الإحساس بالإنجاز والهدف	لا (٠) ١ أحياناً (٢) ٣ دائماً (٤)
١٤- غالباً ما أتناول وجبة أو أكثر أثناء العمل.	لا (٠) ١ أحياناً (٢) ٣ دائماً (٤)
١٥- إنني أشعر بأنني يوماً ما سأتمكن من عمل الأشياء التي أتمنى عملها.	لا (٠) ١ أحياناً (٢) ٣ دائماً (٤)
١٦- إن كومة المعاملات التي أنجزتها خلال اليوم تعطيني الشعور بأني كنت منتجاً.	لا (٠) ١ أحياناً (٢) ٣ دائماً (٤)

إدمان الطوارئ:

يعتاد البعض منا منهجَ العيش يومياً على أساس معالجة الأزمات، إلى حد أن العيش بهذه الكيفية يصبح مصدراً للمتعة والطاقة. كيف تشعر وأنت في حالة طارئة؟ مضغوط! قلق! مجهد! أكيد. ولكن دعنا نصارح أنفسنا بأن هذا يحقق لك أيضاً شعوراً بالسعادة، فأنت تشعر بأنك مهم، ومفيد، وناجح، وقوي. وبمرور الوقت نتقن العيش في ظل هذه الظروف. أي كلما ظهرت مشكلة نستنفر قوانا، وننهي الأزمة، ونخرج منها أشبه بالأبطال. وهذا يحقق لنا نتائج فورية ويضمن لنا الاعتراف بالنجاح فورياً من كل من حولنا.

نحن نشعر بسعادة مؤقتة في حل المشكلات الطارئة. وعندما لا تكون المشكلات الطارئة مشكلات هامة نجد أن إلحاح الموقف الطارئ يكون من القوة بحيث يجعلنا مدفوعين إلى العمل لكي نضمن استمرار الحركة. فكل من حولنا يتوقع أن يرانا مشغولين ومحملين بالأعباء، وأصبحت تلك علامة تميزنا من بين الجميع. وهذا يعني: أنت مشغول فأنت مهم، أما إذا كنت غير ذلك فهذا شيء محرج. فهذا الانشغال الشديد بالعمل هو الذي يمنحنا الأمان. إنه يمنحك الدعم والشعبية والسرور. كما أن هذا الانشغال مبرراً جيداً للهروب من مواجهة الأمور الأكثر أهمية في الحياة. والعبارات التالية التي تصدر عن بعضنا تعبر عن ذلك:

«كان بودِّي أن أبقى معك بعض الوقت ولكني مشغول بأعمال اقترب موعدها وهي مطلوبة حالاً. بالطبع أنت تقدر ذلك».

«ليس لدي وقت لممارسة الرياضة، إنني أعرف أنها ضرورية، ولكن لدي الكثير من الأمور العاجلة التي تحتاج المعالجة، ربما قمت بالرياضة عندما تخف حدة العمل».

إن إدمان الطوارئ هو سلوك مدمر، يسد مؤقتاً الفجوة التي توجدها الحاجات غير المشبعة. وبدلاً من إشباع تلك الحاجات تتولى أدوات، ومناهج إدارة الوقت تغذية ذلك الإدمان، لأنها تضمن تركيزنا باستمرار على الأولويات اليومية التي تفرضها الطوارئ:

إن إدمان الطوارئ هو صفة مدمرة، مثلها مثل أية صفة من الصفات الإدمانية السلبية المعروفة، والقائمة الموضحة في جدول (٤) تحدد صفات الحالة الإدمانية، وضعت من أدبيات علاج الإدمان. ومن هذه القائمة يمكن اكتشاف مدى التشابه الموجود بين أشكال الإدمان المختلفة سواء كانت أدوية، أو قماراً، أو نهماً للأكل، أو أي شيء آخر.

جدول (٤) قائمة الخبرة الإدمانية

١- الشيء محل الإدمان يرتب مشاعر مؤكدة يمكن توقعها بدقة.
٢- يصبح هذا الشيء محور التركيز الأول، ويستحوذ على الاهتمام.
٣- هذا الشيء يبعد مؤقتاً الشعور بأي ألم، أو أية مشاعر سلبية أخرى.
٤- إدمان هذا الشيء يوجد شعوراً كاذباً بالأهمية، والقوة، والسيطرة، والأمن، والإنجاز، والمودة.
٥- المشاعر أو المشكلات، التي من المفروض أن يعالجها الشيء محل الإدمان، تصبح في وضع أسوأ.
٦- الإدمان يقلل من كفاءة الأداء ويدمر العلاقات.

إلى أي حد تطابق هذه الصفات مع حالة إدمان الطوارئ؟ وكم أن

شعبنا غارق فيها! فأينما ذهبنا فالشعور بالطوارئ يسيطر على حياتنا، وعلى المناخ الفكري الذي نعيش فيه.

يقول Roger: **في إحدى الدورات التدريبية طلبت من مجموعة من المديرين العاملين في إحدى الشركات الدولية أن يملؤوا استمارات دليل الطوارئ التي أشرنا إليها سابقاً. وبعد أن انتهوا من ذلك جاءني أحد المديرين العاملين في استراليا بابتسامة على وجهه قائلاً: «أنا لا أصدق!! إنني مدمن فعلاً على الطوارئ، وهذا أمر سائد في الشركة التي أعمل فيها، فنحن ننتقل من أزمة إلى أخرى. فلا أحد ينجز شيئاً إلا عندما يأتي من يقول: إن الأمر «عاجل».**

أثنا ذلك دخل مدير آخر، مستمعاً إلى حديث زميله، مؤيداً لما يقول، وأخذوا يتندرون بذلك، ولكن بمرارة. وبعد ذلك قال لي ذلك المدير: «إن زميلي هذا لم يكن من هذا الطراز عندما انضم إلى العمل معنا، ولكنه الآن مدمن على الطوارئ مثلنا جميعاً»، وأكمل حديثه قائلاً: «إنني لم أعد مدمناً فحسب بل أصبحت ممن يدفعون غيرهم إلى هذا الإدمان».

من الضروري أن نتأكد من أن المشكلة ليست في **الطوارئ**، ولكن المشكلة في أنها أصبحت العامل المسيطر على حياتنا، بينما **الأهمية** ليس لها نفس السيطرة، فالأمر الهام بالنسبة لنا هو الأمر المستعجل. ونحن دائماً مضغوطون بمواجهة كل ما هو مستعجل. ونتيجة لذلك فنحن نضاعف من الفجوة ما بين الساعة والبوصلة. وكما يقول Charles Hummel في كتابه **هيمنة الطوارئ**: «الأمر الهام نادراً ما يتم إنجازه اليوم ولا حتى هذا الأسبوع. المهمة العاجلة هي التي تستدعي الفعل السريع. والإغراء المباشر لإلحاح هذه المهام العاجلة لا نستطيع مقاومته، وهي لذلك تستولي على

كل طاقتنا. ولكن بعد أن يمضي قطار العمر، تتلاشى تلك الأحاسيس الخداعة بالهيمنة ويأتي بدلاً منها الإحساس بالخسارة حيث نتذكر المهام الحيوية التي ما كان يجب أن نؤجلها، ولحظتها نكتشف أننا كنا عبيداً لهيمنة الطوارئ».

إن الكثير من أدوات إدارة الوقت تغذي هذا الإدمان. فالتخطيط اليومي، وقوائم المهام العاجلة، تجعل تركيزنا يدور حول إنجاز الأعمال الملحة المستعجلة. وكلما زادت حدة الطوارئ في حياتنا قلت أهمية الأمور الهامة.

الأهمية:

الكثير من الأمور الهامة، التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تعطي جودة ومعنى لحياتنا، لا يبدو أنها تسيطر أو تضغط على حياتنا. ولأن هذه الأمور ليست **مستعجلة** فيجب أن يحظى القيام بها بالأولوية.

لكي نفرق بين الأمور الملحة والأمور المهمة، وبطريقة أكثر فاعلية فلننظر إلى مصفوفة إدارة الوقت الموضحة في جدول (٥). وكما ترى فهذه المصفوفة تقسم أنشطتنا إلى أربع مجموعات حسب بعدي الأهمية والطوارئ، فنحن نمضي وقتنا في هذه المربعات.

يمثل **المربع الأول** من هذا الجدول الأمور التي تعتبر عاجلة وهامة في نفس الوقت. مثال ذلك ترضية عميل غير راض عن علاقته معنا، أو الانتهاء من عمل له وقت محدد، أو بإصلاح عطل آلة مهمة، أو بإجراء عملية جراحية، أو إسعاف طفل يتألم. وبالتالي فهذا المربع من حياتنا يحتاج منا إلى الوقت. فهذا الميدان هو الميدان المنتج في حياتنا، ولذلك

علينا أن نتولى إدارته بنجاح، من خلال استخدام خبراتنا مع الاستجابة السريعة للتحديات التي يفرضها هذا الميدان. وإذا ما تجاهلنا هذا الميدان فنحن ميتون في صورة أحياء. بل يجب أن نعرف أن الأمور الهامة قد أصبحت أموراً ملحة ومستعجلة بسبب تأجيلها أو إهمالها، أو بسبب أننا لم نعدّ لها ما يكفي من التخطيط الوقائي.

المربع الثاني يحتوي أموراً هامة، ولكنها ليست ملحة أو طارئة. وهذا ما نسميه **مربع الجودة**. ها هو مجال التخطيط طويل الأجل، حيث نتوقع المشكلات ونحاول منع حدوثها، وحيث نحفز الآخرين ونسندهم، وحيث نوسع من نطاق قدراتنا الذهنية، ونطور مهاراتنا من خلال القراءة والتدريب في مجال المهنة، وحيث يمكننا مساعدة ابن أو ابنة، يمران بمرحلة هامة، أو يحتاجان إلى المساعدة بشكل واضح. في هذا المربع أيضاً نجد الاستعداد للقاءات هامة، أو التحضير لها، وحيث نستثمر الوقت والجهد في بناء علاقات عميقة مع الغير، وحيث نصغى بأمانة إليهم. إن إنفاق الوقت في هذا المربع يبني قدراتنا على الفعل في الحاضر والمستقبل. أما عدم إنفاق الوقت في هذا المربع فيؤدي إلى اتساع مساحة المربع الأول، مما يؤدي بالتالي إلى ظهور ضغط العمل، والإرهاق، والقلق، والمزيد من الأزمات. وإنفاق الوقت في هذا المربع يؤدي إلى تقليل مساحة المربع الأول تلقائياً. فالتخطيط والاستعداد، ومنع المشكلات قبل حدوثها، يجعل الكثير من الأمور غير ملحة أو عاجلة. وميزة المربع الثاني أنه لا يتحكم فينا، بل نحن الذين نتحكم فيه على عكس المربع الأول الذي يتسم بالطوارئ، ولذلك يمكن تسمية المربع الثاني مربع **القيادة الذاتية**.

المربع الثالث هو شبح المربع الأول فهو يشمل أموراً عاجلة ولكنها

جدول (٥) مصفوفة إدارة الوقت حسب الطوارئ والأهمية

الطوارئ / الأهمية	عاجل	غير عاجل
هام	المربع الأول ● أزمات ● مشكلات ضاغطة ● مشروعات لها وقت محدد، اجتماعات، استعدادات	المربع الثاني ● استعدادات للمستقبل ● تقوية للنفس ● منع حدوث مشكلات متوقعة ● استجلاء قيم هامة في حياتنا ● تخطيط للمستقبل ● بناء علاقات صحية ● ترفيه وتنمية ذاتية
غير هام	المربع الثالث ● مقاطعات ● مكالمات هاتفية ● بريد وتقارير ● لقاءات ● أمور عادية عاجلة ● أنشطة بسيطة ومرغوبة	المربع الرابع ● أعمال غير هامة ● مكالمات تليفونية متنوعة ● أفراد يضيعون وقتك ● أنشطة غير مجدية ● بريد غير هام ● وقت طويل في مشاهدة التلفزيون

ليست هامة. ولذلك يمكن تسميته مربع **الخداع**. فنغمة الطوارئ والعجلة في هذا المربع توجد إحساساً كاذباً بالأهمية لهذه الأمور، في حين أنها في الحقيقة غير ذلك. ولكن الأنشطة الموجودة في هذا المربع، لو كانت لها أهمية فإن هذه الأهمية تخص شخصاً آخر. فالكثير من المكالمات الهاتفية، والزيارات غير المجدية، تدخل في هذا المربع. فنحن ننفق الكثير من الوقت في هذا المربع لكي نستجيب لأولويات الآخرين، وليس بالضرورة لأولوياتنا. ومع ذلك يوجد لدينا شعوراً كاذباً وكأننا نعمل في المربع الأول وليس الثالث.

المربع الرابع فهو يحتوي الأنشطة التي لا تتمتع لا بالأهمية ولا بالإلحاح. ولذلك يُسمى بمربع **الضياع**. وبالطبع لا يجب أن نضيع أي وقت في هذا المربع. ولكن ما يحدث أحياناً هو أننا نشعر بالخوف من كثرة الركض بين المربعين الأول والثالث، فنهرب سريعاً إلى المربع الرابع للنجاة بأنفسنا رغبة في التجديد. فما هي الأنشطة الموجودة في المربع الرابع؟ ليست بالضرورة أعمالاً مجددة للحيوية، فالتجديد بالمعنى الحقيقي موجود في المربع الثاني. أما قراءة الروايات الخفيفة، أو إدمان مشاهدة برامج التلفزيون **التافهة**، أو الثرثرة في أماكن العمل كلها تدخل في هذا المربع الرابع المضيع للوقت. والمربع الرابع لا ينتشلك لترتاح من الأعمال الجادة، بل هو يساعد على تآكلك. إنه في البداية يعطيك شعوراً بالراحة والسعادة ولكنك سريعاً ما ستكتشف أنه غير مجدٍ.

إنا نقترح عليك الآن أن تنظر إلى **مصفوفة إدارة الوقت**، مرة أخرى وتسترجع بالذاكرة ما قمت به من أعمال خلال الأسبوع الماضي. لو كان لك أن تضع أنشطتك داخل هذه المربعات، لترى في أي من هذه المربعات قد أمضيت وقتك؟

فكر بإمعان في المربعين الأول والثالث، وهما من السهل التفكير فيهما، لأنهما كانا مربعي الطوارئ، فكل أمر طارئ نشعر به أنه أمر هام. فمن أساليب التفرقة بين هذين المربعين هو أن تسأل نفسك: ما هي الأمور الطارئة التي قمت بها والتي ساهمت في تحقيق هدف هام؟ فإن لم يكن الوضع كذلك فغالباً ما سيكون هذا الأمر الطارئ منتمياً إلى المربع الثالث.

لو كنت مثل معظم الناس الذين عملنا معهم، فإنك تمضي معظم وقتك في المربعين الأول والثالث. ولكن ما هي تكلفة ذلك؟ ثم لو كانت الطوارئ هي التي تقودك، فما هي الأشياء الهامة أو ذات الأولوية التي تستحوذ على وقتك واهتمامك؟

فكر مرة أخرى في الأسئلة التي أجبت عنها في الفصل الأول:

ما هو النشاط الوحيد الذي تعرف أنك لو أديته كما يجب، وبانتظام، كان سيحقق لك نتائج إيجابية هامة في حياتك **الشخصية**؟

ما هو النشاط الوحيد الذي تعرف أنك لو أديته كما يجب، وبانتظام، سيحقق لك نتائج إيجابية هامة في حياتك **المهنية**؟

حدد في أي المربعات تقع إجاباتك هذه. نحن نخمن أنها تقع في المربع الثاني. فلقد سألنا هذه الأسئلة آلاف الناس، ووجدنا أن الأعمال التي لها هذه الأهمية عندهم تقع في ٧ نشاطات رئيسية:

١- تطوير الاتصالات مع الغير.

٢- الاستعداد الأفضل للأعمال.

٣- التخطيط والتنظيم الأفضل.

٤- الاهتمام بالنفس.

٥- اغتنام فرص جديدة.
٦- التطوير الذاتي.
٧- التعبئة النفسية.

كل هذه الأعمال تقع في المربع الثاني. إنها أعمال هامة.

ولكن، لمَ لا يقوم الناس بهذه الأعمال الهامة بالنسبة لهم؟ لمَ لا تقوم أنت بالأعمال الهامة المحددة في السؤالين السابقين؟ لأنها ليست غالباً عاجلة أو ملحة. إن هذه الأعمال لا تضغط عليك بما فيه الكفاية لكي تقوم بها. إن دورك الآن أن تقوم بها حتى في غياب هذا الضغط.

أهمية النموذج:

من الواضح أننا في حياتنا اليومية نتعامل مع الناحيتين الطوارئ والأهمية. ولكن في قراراتنا اليومية يبدو أن إحدى هاتين الناحيتين تسيطر على تلك القرارات. والمشكلة في حياتنا تحدث عندما نتصرف من منطلق الطوارئ وليس من منطلق الأهمية.

فعندما نتصرف من منظور الأهمية نعيش في المربعين الأول والثاني. أما الهروب من المربعين الثالث والرابع فيتحقق من خلال إنفاق المزيد من الوقت في الاستعدادات، والاحتياط، والتخطيط، والتعبئة. فنحن بذلك سنقلل من الجهد المبذول في حل المشكلات التي تظهر في المربع الأول. حتى طبيعة المربع الأول ستتغير حينئذ، فنحن لن نمكث في هذا المربع مرغمين وتلقائياً، بل سنمكث فيه حسب رغبتنا واختيارنا. بل يمكن أن نعطي أحدَ الأمور صفة الإلحاح ونسرع في تنفيذه ونضعه في مربع الطوارئ لسبب واحد فقط، هو أنه أمر هام بالفعل

تقول إحدى العاملات معنا:

لقد تعرضت صديقة لي لمشكلة في علاقة ما، ومع مشاغلي الكثيرة في المنزل والعمل إلا أني كنت قد قررت أن أضع أولوية للعلاقات الشخصية مع من أعرفهم. في يوم من الأيام اتصلت بي هذه الصديقة، وكان جدولي الزمني يشتمل على أعمال هي: الذهاب لإصلاح السيارة وللتسوق ولموعد هام على الغداء. ومن لهجتها عندما اتصلت بي هذه الصديقة عرفت أنها في مشكلة حقيقية. لحظتها عدلت كل خططي، وقدت سيارتي لمدة ساعة إلى منزلها. كان معنى ذلك أن اليوم التالي سيكون مزدحماً بالأعمال في المربع الأول، لأن هناك الكثير من الأعمال التي لم أعد لها الإعداد الكافي اليوم. ولكن زيارة صديقتي كان أمراً هاماً وهاماً جداً. لقد قررت أن أضع نفسي في موقف أعيش فيه مع الطوارئ في اليوم التالي، ولكنه قرار كنت سعيدة به.

الأسئلة التي يسألها الناس عن مصفوفة إدارة الوقت:

نحن نعرف أن الحياة في الواقع ليست بالترتيب وبالأحكام والمنطقية، كما تظهرها هذه المربعات الأربعة. فهناك تداخل بين هذه المربعات. فهذه التقسيمات للأعمال هي تقسيمات في النوع والدرجة في نفس الوقت.

وفيما يلي بعض الأسئلة التي قد يسألها البعض حول هذه المصفوفة:

● **في مواجهة الأمور الهامة والعاجلة، كيف يمكننا أن نعرف ما يجب عمله؟** هذه هي المشكلة التي تملأ حياتنا، وهذا ما يدفعنا كأشخاص إلى الشعور بأن من الواجب علينا أن نشد العزم، ونعمل أكثر وأسرع. ولكن يجب أن ننتبه إلى أن هناك أمراً من الأمور بين كل ما

يعرض عليك من أعمال يجب تقديمه على سواه. بمعنى آخر هناك أمور أهم داخل المربع الأول أو الثاني. ولكن كيف نقرر ما هو الأكثر أهمية في لحظة معينة؟ هذه مسألة ستعالج في الفصل القادم من هذا الكتاب.

● **هل من السيئ أن يكون المرء في المربع الأول؟** لا، الأمر ليس كذلك. في الحقيقة، الكثير من الناس يقضون جانباً هاماً من وقتهم في المربع الأول. والسؤال الهام هو لمَ أنت في هذا المربع؟ لو كانت حالة الطوارئ هي المسيطرة فسوف تضيع الأهمية. وهنا ستجد نفسك في المربع الثالث، وهي حالة إدمان الطوارئ. ولكن إذا كنت في المربع الأول بسبب الأهمية، فعندما تختفي حالة الطوارئ ستجد نفسك قد تحركت إلى المربع الثاني. فالمربعان الأول والثاني يشرحان ما هو المهم؛ ولكن عنصر الوقت وحده هو الذي يتغير. والمشكلة الحقيقية التي تواجهك هي عندما تنفق كل الوقت في المربعين الثالث والرابع.

● **من أين يأتيني الوقت الذي يجب أن أنفقه في المربع الثاني؟** إذا كنت تبحث عن الوقت الذي يجب توفيره لكي تنفقه في المربع الثاني، فالمربع الثالث هو المكان الأول الذي ستجد فيه هذا الوقت. فالوقت الذي تنفقه في المربع الأول ينفق في أمور هامة عاجلة، ونحن نعرف أنه يجب أن نكون في هذا المربع، كما نعرف أننا لا يجب أن نكون في المربع الرابع. والمشكلة أن المربع الثالث هو الذي يخدعنا. والسر هنا هو أن نكون قادرين على رؤية أعمالنا الطارئة من منظور الأهمية، وعندها سنكون قادرين على استرداد الوقت الضائع بسبب وهم الطوارئ الموجود في هذا المربع، وننفقه في المربع الثاني.

● **ماذا لو كنت أنا من الأشخاص الذين يعيشون باستمرار في بيئة تفرض عليّ أن أكون دوماً في المربع الأول؟** بعض المهن بطبيعتها موجودة في هذا المربع. فعلى سبيل المثال، العاملون في المطافيء، والبوليس، والأطباء، ومراسلو الصحف والإذاعة، ورؤساء التحرير، هؤلاء عليهم دائماً الاستجابة باستمرار للهام والطارئ. فمثل هؤلاء يصبح من الضروري عليهم أن يجدوا بعض الوقت لينفقوه في المربع الثاني، لأنه يساعدهم على التعامل الصحيح مع المربع الأول. فالوقت الذي ننفقه في المربع الثاني يزيد من قدراتنا وطاقاتنا ويقلل من ظهور الطوارئ في حياتنا.

● **هل هناك بعض الأمور في المربع الأول التي لا تلفت انتباهنا، وهي في حاجة إلى فعلنا المباشر؟** بعض الأمور تعتبر مشكلات أو أزمات في طور التكوين إذا لم نعالجها في الحال. وهذه الأمور يمكن إعطاؤها الأولوية الخاصة بالطوارئ. بالإضافة لذلك، نجد أن ما يعتبر من أمور المربع الثاني، في منظمة ما، كموضوع التخطيط طويل الأجل، أو بناء العلاقات، قد يعتبر من أمور المربع الأول بالنسبة للمدير العام لهذه المنظمة. هذه المهام بالنسبة لذلك المدير ذات أهمية والقيام بها له آثار هامة، ولذلك فعلى هذا المدير أن يقوم بها **حالاً** لأنها مهام عاجلة.

إن قيمة المصفوفة في أنها تبصرنا بأن أهمية، ودرجة إلحاح، الأمور المطروحة علينا هي التي تحدد اختياراتنا في كيفية استغلال الوقت المتاح لنا. إنها تظهر لنا أين يضيع معظم وقتنا؟ ولماذا ننفق كل هذا الوقت في أمور معينة؟ إنها تبصرنا أيضاً بأنه كلما زادت درجة الإلحاح والطوارئ كلما قلت درجة الأهمية.

منتهى التعقيد :

إدمان الطوارئ مثله كمثل إدمان المخدرات، فهو علاج يحقق الراحة المؤقتة، ولكنه قد يستخدم بما يزيد عن الحاجة. فهو يحقق بعض الراحة من الألم الشديد الذي تسببه الفجوة بين الساعة والبوصلة. ولكنه نوع من الراحة الزائفة غير الحقيقية التي سريعاً ما تتبخر ويبقى الألم مستمراً، فمنهج العمل بطريقة أسرع يفشل في الوصول إلى الأسباب المستعصية أو أصل الداء. إنه أسلوب لعمل الأشياء ذات الأهمية الثانوية بطريقة أسرع .... ولكنه لا يحقق شيئاً يذكر للأمور ذات العلاقة بالأسباب الحقيقية للألم الناجم عن عدم وضع الأشياء الأهم في مقدمة الأولويات.

فالوصول إلى الأسباب الحقيقية يحتاج إلى تفكير مختلف. إنه مثل الفرق بين أسلوب **الوقاية** وأسلوبِ **العلاج** في الطب. **فالعلاج** يتعامل مع الألم الشديد أو المزمن، أما **الوقاية** فهي تتعامل مع **نمط الحياة** وكيفية الحفاظ على الصحة. وهذان منهجان مختلفان. وبالرغم من ذلك فقد يتعامل طبيب ما مع كليهما في وقت واحد، مع ملاحظة أن أحد المنهجين سيطر على الآخر.

يقول Stephen: لقد عولجت بواسطة أطباء ممن يتبعون المنهجين في نفس الوقت، وهم جميعاً مختلفون. إنهم ينظرون إلى جوانب مختلفة. فعلى سبيل المثال، هناك أطباء يعالجون من منظور «العلاج» وحده، فهؤلاء يفحصون تحليل دمي، وطالما أن نسبة الكلسترول في دمي دون ٢٠٠ فأنا صحيح معافى. ولكن هناك أطباء آخرون يعملون من منظور «الوقاية»، وعندما ينظرون إلى تحليل دمي، ونسب الكلسترول لديّ يقولون: إنني موجود في منطقة خطر من الدرجة المتوسطة، ولذلك فأنا لست صحيحاً

ولا معافى وهنا تجب الوقاية. ولذلك فهم يصفون لي وصفات تتعلق بالغذاء، والرياضة، إلى جانب الأدوية.

إن أغلب مشكلاتنا الصحية ذات علاقة بنمط الحياة التي نحياها. وبدون جرس إنذار بالخطر الكبير مثل حدوث أزمة قلبية، فالكثير منا يعيش في حلم الإنقاذ. فنحن نعيش كما يحلو لنا أن نعيش، بدون ممارسة الرياضة ونسير على نمط التغذية غير المناسبة. وهنا نسير بسرعة نحو النهاية. وعندما نواجه أزمة صحية، فنحن نتوقع من الأطباء أن يجمعوا أشلاءنا المتناثرة. وفي الوقت الذي يمكن للأدوية والمسكنات أن تلغي الألم، إلا أن الحل في ضرورة الذهاب إلى عمق مصادر المرض. فنحن نحتاج منهج **الوقاية** بطريقة صارمة. يسري ذلك على كل جوانب حياتنا. وكما يقول Oliver Wendell Holmes: «البساطة في الجانب السهل من أية معضلة ليست هامة بالنسبة لي، ولكنني مستعد للتضحية بأغلى شيء مقابل الحصول على البساطة في ذلك الجانب الصعب من تلك المعضلة». إن الإجابات البسيطة في الجانب السهل لا تقدم لي كامل الحقيقة والواقع. فهي تقدم السهولة والسرعة، ولكن النتائج تأتي بعد ذلك دون تحقيق الكثير. ومعظمنا يعرف ذلك. فخبرتنا تقول: إن معظم الناس مَلَّت المسكنات، والإسعافات الأولية للحلول السريعة، إنهم يودون حلولاً جذرية للأمراض المزمنة التي أعاقتهم عن وضع الأولوية للأمور الهامة في حياتهم.

في الفصل القادم، نود أن نذهب إلى أبعد من الألم الحاد للمشكلات التي تحدثنا عنها في الفصلين الأول والثاني، لكي نصل إلى الأسباب المزمنة والحقيقية. نحن نود الوصول إلى الحقيقة الكاملة التي تؤثر في وقتنا

وجودة حياتنا. إن الأفكار الثلاثة الواردة في الفصل الثالث قد تكون بمثابة تحدٍّ لفكرك، ولكننا نشجعك على قبول ذلك ودفع الثمن، من خلال تفاعلك مع هذه الأفكار على مستوى شخصي عميق. نحن نثق بأنها ستعمق مفاهيمك الأساسية بشكل يبعث فيك القوة نحو بناء الخرائط التي توضح لك الطريق.

من هذه الأفكار الموجودة على الجانب المعقد من الموضوع تأتي المفاهيم والعمليات البسيطة والقوية في الجزء الثاني، والتي ستساعدك على كيفية وضع الأمور الأهم أولاً وبطريقة فعالة.

** ** **

الفصل الثالث

لكي تعيش وتحب وتتعلم وتترك بَعدَك الأثر الطيب

«إن الأداء السريع ليس بديلاً للأداء الصحيح»

عندما نتحول من منظور السرعة إلى منظور الأهمية يواجهنا السؤال الرئيسي. ما هي الأمور الهامة في حياتنا؟ وكيف نضعها أولاً؟

في قلب الجيل الرابع من فكر إدارة الوقت هناك ثلاث أفكار رئيسية سوف تساعدنا على الإجابة عن السؤال:

١- إشباع الحاجات الأربع الرئيسية للإنسان.
٢- حقيقة مبادئ الشمال الصحيح.
٣- قوة الملكات الإنسانية الأربع.

(١) إشباع الحاجات الإنسانية الأربع:

هناك حاجات أساسية هامة في حياة الإنسان. وهذه الحاجات إن لم نشبعها تصبح حياتنا فارغة وناقصة. قد نحاول ملء هذا الفراغ من خلال إدمان الطوارئ. وقد نصبح راضين بهذا الإشباع الجزئي.

ولكن سواء اعترفنا بهذه الحاجات أو تجاهلناها فمازال بداخلنا ما يؤكد أن هذه الحاجات موجودة، إنها حاجات هامة، ونحن نستطيع أن نثبت هذه الأهمية من خلال خبرتنا التي تمتد حول الكرة الأرضية مع الكثير من البشر. إن هذه الحاجات مذكورة في أدبيات فلسفة الحياة عبر الزمن كمناطق هامة للإنجاز والإشباع الإنساني.

إن جوهر هذه الحاجات يمكن إيجازه في مقولة «**أن تعيش وتحب وتتعلم وتترك وراءك الأثر الطيب**». إن الحاجة لأنْ **تعيش** هي ما يسمى بحاجات الإنسان **المادية الطبيعية**، أما الحاجة إلى **الحب** فهي حاجاته **الاجتماعية** والعلاقات مع الآخرين والانتماء إليهم، وأن تكون محباً ومحبوباً. أما الحاجة **للتعلم** فهي حاجاتنا **الذهنية** العقلية التي يجب أن تتطور وتنمو. أما الحاجة إلى **ترك الأثر الطيب** أو الذكرى الحسنة فهي حاجاتنا **الروحية**، وهي حاجات تتعلق بإيجاد معنى للحياة وهدف منها، كما تشمل التوازن الشخصي، والإضافة المعنوية للحياة.

كيف تؤثر هذه الحاجات في وقتنا، ونوعية الحياة التي نحياها؟ يمكنك أن تجد في الأسئلة التالية بعض المساعدة:

- هل كانت طاقتك الجسمانية عند نفس المستوى طوال اليوم. أم أن هناك بعض الأعمال التي لم تعملها لأنك شعرت بالذنب، أو لأنك مريض، أو لست في اللياقة الكافية؟

- هل تتمتع بعلاقات طيبة وحميمة مع الآخرين؟ هل تستطيع العمل مع الآخرين بفاعلية للوصول إلى هدف مشترك. أم أنك تشعر أحياناً بالعزلة، وبأنك غير قادر على أن تنفق الوقت الكافي مع من تحبهم، أو أنك وجدت صعوبة في العمل مع الغير بسبب سوء الفهم، أو سوء الاتصال، أو المؤمرات والاتهامات؟

- هل أنت في موقف مالي آمن؟ هل أنت قادر على مواجهة أعبائك، ولديك بعض المال للمستقبل. أم تراك مديوناً، وتعمل ساعات أطول، وتكاد تعيش بالكاد؟

● هل أنت تتعلم باستمرار، تنمو باستمرار، تنفتح أمامك الآفاق، تتعلم الجديد من المهارات. أم تراك تشعر بالتوقف والركود. هل مُنعت من الترقي الوظيفي، أو من الأعمال التي كنت تتمنى عملها لأنك ليس لديك التعليم أو المهارات اللازمة لذلك؟

● هل لديك رؤية واضحة للهدف في الحياة. ذلك الهدف الذي يعطيك الحماس والطاقة. أم أنك تشعر بصعوبة تحديد ما يعتبر مهماً بالنسبة لك، ولا تدري ماذا تفعل في هذه الحياة؟

كل من هذه الحاجات لها أهميتها. كل نقص في إشباع أي من هذه الحاجات يقلل من نوعية الحياة التي نحياها. فلو كنت مديناً أو مريضاً، ولا تجد ما يكفيك من مأكل وملبس ومسكن، وتشعر بالعزلة والركود الذهني، ولا يوجد لديك هدف في الحياة الكريمة، فنوعية حياتك ليست على ما يرام. فالصحة الجيدة، والأمان المالي، والعلاقات الجيدة، والتطوير الشخصي والمهني، ووجود الهدف في الحياة، والعطاء، والتوازن النفسي كلها تعطي مستوى أرقى من نوعية الحياة.

إن النقص في إشباع أي من هذه الحاجات سيتحول إلى نقطة سوداء تبتلع طاقتك وانتباهك. لو كان لديك مشكلة مالية، أو أنك تمر بأزمة اجتماعية كالطلاق مثلاً، أو أن صحتك في تدهور، فإن هذه الحاجات غير المشبعة ستتحول إلى طوارئ تضغط وتسيطر عليك لتنهك قواك. وهنا تضيع الحاجات الأخرى في منطقة الإهمال وعندها تتدنى نوعية الحياة على كل المحاور.

إن عدم إشباع أي من هذه الحاجات سيدفعك إلى إدمان الطوارئ. فكلما استجبت مرة بعد أخرى لهذه الحاجات الطارئة

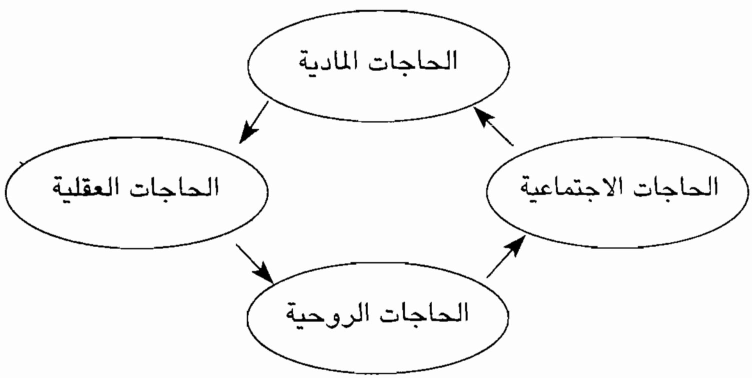
الضاغطة تصبح مديراً متميزاً للأزمات. لدرجة أنك ستفضل الطارئ وتقدمه على كل ما سواه وتؤديه بنجاح، وهنا يسيطر عليك الإحساس القائل: **أنا مشغول فأنا إذاً فعال**. وقد تجد التشجيع ممن حولك لأنك أطفأت النيران، وأنك استجبت لحاجاتهم العاجلة. ولكن كل ذلك لا يرفع من جودة حياتك أنت، ولا يشبع الحاجات الأساسية، وكلما استجبنا للمزيد من الطوارئ كلما أدمناها. وهكذا تستمر عملية إحلال ذلك الشعور الخادع بالإنجاز عند الطوارئ محل الإشباع العميق لحاجاتنا الأساسية.

التوازن والتفاعل بين الحاجات الأربع

هذه الحاجات هي حاجات حقيقية وعميقة متداخلة. بعضنا يعرف أن هذه الحاجات موجودة، ولكنه يميل إلى اعتبارها منفصلة. قد تتصور أن التوازن بين هذه الحاجات يعني البقاء في كل منطقة منها لبعض الوقت ثم العودة بسرعة إلى غيرها وبشكل منتظم. كما يتضح من شكل (٢):

شكل (٢)

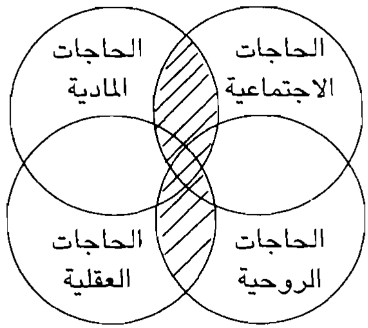
التوازن بين الحاجات بافتراض انفصالها



ولكن هذا الفهم يتجاهل حقيقة هامة هي أن هذه الحاجات متداخلة وتتفاعل بقوة وإيجابية. إن المناطق التي تتداخل فيها هذه الحاجات مع بعضها البعض هي تلك المناطق التي تشعرنا بالتوازن الداخلي، وبالإشباع العميق والسعادة. وذلك على النحو المبين في الشكل (٣).

شكل (٣)

التوازن بين الحاجات بافتراض تداخلها وتفاعلها



أُنظر إلى الفرق. طبقاً للمنظور الأول، فإن نشاطاً مثل السعي للحصول على دخل قد نراه شيئاً منفصلاً عن الحاجات الروحية أو العقلية أو الاجتماعية. في هذه الحالة قد نختار عملاً مملاً، أو غير مبهج، أو غير مشبع، أو حتى قد يكون ضاراً برفاهية المجتمع.

لو أننا رأينا الحاجة النفسية للتعلم والتطور منفصلة عن حاجاتنا الاجتماعية للانتماء والحب فقد لا نتعلم كيف نحب الآخرين بعمق؟ فعندما نزيد من معرفتنا الأكاديمية قد يعني ذلك فقدنا القدرة على الاتصال بالآخرين بأسلوب طيب.

إذا رأينا حاجاتنا المادية منفصلة عن حاجاتنا الأخرى فقد نكتشف أن الحالة الصحية تؤثر على الإشباع في الحاجات الأخرى. فعندما لا نشعر بالصحة نفقد القدرة على التفكير الواضح، وإقامة العلاقات الجيدة مع الغير، والقدرة على العطاء.

إذا رأينا حاجاتنا الروحية منفصلة عن حاجاتنا الأخرى فسنفقد المعنى الخاص بأن رؤيتنا لأنفسنا وأهدافنا لها تأثير قوي على أسلوبنا في الحياة والحب والتعلم. فالفصل بين البعد الروحي، أو تجاهله سيؤثر بلا شك على كل أبعاد الحياة. إن الشعور بالمعنى والهدف في الحياة هو الذي يعطي المضمون والمعنى لباقي أبعاد تلك الحياة.

فقط عندما نرى التداخل والتفاعل الإيجابي بين هذه الحاجات تصبح لدينا القدرة على إشباعها بشكل يحقق التوازن والرضا والسعادة. وهنا يصبح للعمل معنى، وللعلاقات عمقها ونماؤها، وتصبح الصحة استثماراً للوصول إلى هدف ومعنى من الحياة.

برؤية هذا التداخل بين الحاجات نتأكد من أن الوسيلة لإشباع أية حاجة من هذه الحاجات هي بإشباع الحاجات الأخرى وليست بتجاهلها.

هذه إحدى نقاط القوة في منهج **القيادة الذاتية**. الذي يختلف عن منهج الإدارة. فالإدارة توجهها المشكلات، أما القيادة فتوجهها الفرصة. وبدلاً من رؤية أية مشكلة على أنها أجزاء ميكانيكية منفصلة تحتاج لإصلاح، نراها كأنها أجزاء حية أو كل متكامل متفاعل. وبالتالي رؤية ما يحيط بالمشكلة وما يرتبط بها وما يؤثر فيها إلى جانب رؤية المشكلة نفسها.

فلو كان لديك مشكلة تتعلق بالحاجات المادية، مشكلة مالية مثلاً،

فبدلاً من تجاهل حاجاتك الاجتماعية والذهنية والروحية يمكنك طلب العون والاستشارة بمن حولك. حاول أن تعرف الكثير منهم عن إدارة الأموال وعن أسلوب حل المشكلات، وابحث عن سبب يجعل التخلص من الدّيْن أمراً له معنى. فعندما تتعامل مع هذه الجوانب وأنت تحل المشكلة المالية عندئذ ستملك القدرة على حل المشكلة بأكفأ الوسائل.

لو كان لديك مشكلة اجتماعية كالطلاق مثلاً، لحظتها التفت إلى حاجاتك المادية والعقلية والروحية فإنها ستزيد من قدرتك على مواجهة المشكلة. فمن خلال العناية بصحتك، وبالرياضة، والقراءة حول العلاقات الاجتماعية، وتعميق رؤيتك للهدف في الحياة، يمكنك أن تواجه هذه المشكلة الاجتماعية بأكفأ وسيلة.

الاشتعال من الداخل:

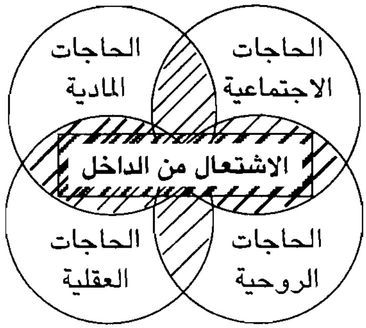
إن إشباع الحاجات الأربع بطريقة مندمجة متوازنة هي بمثابة تفاعل العناصر في الكيمياء. فعندما نصل إلى حجم معين للاندماج يصبح لدينا احتراق داخلي، أو يمكن اعتباره انفجاراً أو اشتعالاً داخلياً يعطي الرؤية، والحماس، والروح، والمغامرة في الحياة كما في شكل (٤).

إن مفتاح الاشتعال الداخلي موجود في حاجتنا الروحية لأن نترك وراءنا الأثر والذكرى الطيبة والنموذج الذي يُحتذى. هذه الحاجة تحيل كل الحاجات الأخرى إلى طاقات تضاف إلى حياتنا. فيصبح الطعام، والصحة، والمال، والتعليم كلها طاقات تساعد على إشباع حاجات الآخرين.

انظر إلى التأثير على الوقت الذي ننفقه، وعلى جودة حياتنا عندما

شكل (٤)

الاشتعال الداخلي من تفاعل الحاجات الأساسية



نكون قادرين على إشباع حاجاتنا، بفاعلية ثم قدرتنا على تحويل ذلك إلى طاقات تضاف إلى سعادة المحيطين بنا. لقد طور Abraham Maslow هرم الحاجات، واضعاً الحاجة إلى **تحقيق الذات** في أعلى هذا الهرم. ولكن في نهاية حياته قام بمراجعة هذا الهرم الذي وضعه في ضوء نظرية أولية، واعترف بأن هذه الحاجة ليست الحاجة إلى **تحقيق الذات** ولكنها الحاجة إلى **تجاوز الذات** أو هي الحاجة إلى العيش من أجل هدف أعلى من ذاتك.

في كلمات للمفكر George Bernard Shaw: **هذه هي السعادة الحقيقية في الحياة ... أن تقضي حياتك من أجل هدف تعتقد أنه هدف مقدس ... أن تكون قوة من قوى الحياة بدلاً من أن تكون مجرد شيء صغير، أنانياً معزولاً، مليئاً بالشكوى والأحزان، يندب حظه أن هذا العالم لم يكرس نفسه لجعله سعيداً ... أنا شخصياً أرى أن حياتي ملك لكل المجتمع، ولذلك عليّ أن أقدم لهذا المجتمع كل ما أستطيعه ما حييت. إنني**

أريد أن أقدم كل ما يمكنني حتى آخر نفَس عندما يحين وقت وفاتي. فكلما شقيت في العمل كلما عشت أكثر. فأنا أستمتع بالحياة لذاتها. فالحياة ليست شمعة صغيرة ولكنها مصباح كهربائي رائع أمسك به ليضيء بأقصى طاقته إلى أن يحين الوقت لتسليمه إلى الأجيال القادمة.

يقول Roger: في واحد من برامج التدريب الخاصة بالقيادة جاءني أحد الأشخاص سائلاً إن كان يمكن أن يفضي إليَّ بأمر ما، ذهبنا إلى مكان جميل وبدأنا الحديث. وعندما نظرت إلى هذا الشخص كان من الصعْب تصور نوع المشكلة التي يود طرحها. لقد كان حسن المظهر في الخمسين من عمره، ويعمل نائباً لرئيس إحدى الشركات العالمية وله أسرة سعيدة. لقد كان من الذين ساهموا في ذلك البرنامج التدريبي بفاعلية.

بدأ بالقول: «لقد شعرت بعدم الرضا مع كل يوم نتقدم فيه في البرنامج. لقد بدأت مشكلتي مع أحد التطبيقات في اليوم الأول». ثم بدأ يحكي جزءاً من حياته الشخصية الماضية. لقد نشأ في مدينة صغيرة في الوسط الغربي، وكان رياضياً وطالباً ناجحاً، وبعدها ذهب إلى الجامعة؛ حيث كان نشيطاً وانضم إلى العديد من النوادي والجمعيات. بعدها جاءته الوظيفة الكبيرة، والزوجة، والولد، والسفر إلى الخارج، والترقيات، والمنزل الجديد، وطفل آخر، ثم ترقية إلى نائب الرئيس. كل هذا وأنا أصغي حتى أعرف ما هي المشكلة؟ أو بمعنى آخر الكارثة التي حطمته، وقلبت العالم من حوله. أخيراً قال: «المشكلة هي أن حياتي مليئة بالأشياء الجميلة، بيت جميل، سيارة رائعة، وظيفة مرموقة وحياة مليئة، ولكن عندما طلبت إلينا أن نفكر بعمق لكي نحدد ما هي الأشياء الهامة في الحياة أخذتني الدهشة. فعندما كنت في مقتبل الحياة كان هناك قضية، وهدف، ومعنىً لهذا العالم.

وعندما بدأت في التفكير فيما هو أهم اكتشفت أنه خلال السنوات الأخيرة اختفى من حياتي ذلك المعنى، أو الهدف، أو القضية. لقد خدرني الشعور بالأمن، فلم أعد أهتم، ولم أعلِّم أولادي كيف يهتمون؟ لقد مرت حياتي خلال الفترة الأخيرة وأنا أراقبها من خلال السور الخاص بالنادي الذي أنتمي إليه بعيداً عن المجتمع.

أصغيت باهتمام وأنا أرى نظرته تتغير كلية قائلاً لي: «لقد قررت أن أرتبط بجمعية خيرية، كنت عضواً فيها منذ مدة، إن هذه الجمعية تساهم في الكثير من المساعدة لدول العالم الثالث، إنني أود أن أكون جزءاً من هذه الجمعية».

كان هناك بريق خاص يشع من عينيه وإحساسا بالهدف يموج داخله. لقد كان مليئاً بالطاقة، لقد كان من السهل أن أكتشف أن نوعية حياته خلال السنوات المتبقية لتقاعده، وما سيأتي بعدها من سنوات ستتغير، وأن حياة الآخرين حوله ستتأثر بما سيتركه وراءه من أثر طيب وذكرى حميدة.

أياً كانت القيمة التي تُقَوِّم بها الأشياء، فالحقيقة هي أن كلاً من هذه المجالات ضرورية للإنجاز الإنساني لرفع نوعية الحياة. وهل تعتقد أن هناك استثناء لفرد ما، أي أنه ليست له حاجات مادية واجتماعية وعقلية وروحية؟ هل هناك أية مشكلة إدارية لا ترتبط في جذورها مع واحدة من هذه الحاجات؟

حقيقة الاتجاه نحو الشمال :

إن الكيفية التي تشبع بها الحاجات لها نفس أهمية الحاجات ذاتها. إن قدرتنا على تحسين نوعية الحياة تتأثر تماماً بالحقائق الثابتة حول إشباع

الحاجات الأساسية.

هل يمكنك الآن أن تغمض عينيك وتشير إلى اتجاه الشمال؟ عندما نطلب ذلك من المتدربين في حلقات التدريب، ثم نطلب منهم أن يفتحوا أعينهم مرة أخرى، يكتشفون أن كلاً منهم يشير إلى اتجاه مخالف للآخرين، فالجميع يشير إلى كل اتجاه. عندما تكون في بيتك وتقوم بذلك فإنك غالباً ما ستشير إلى الاتجاه الصحيح؛ لأنك تعرف المكان جيداً وأبعاده وموقعه. ولكن عندما تبعد عن بيتك، وعندما لا يكون لديك علامات مميزة تدلك على الاتجاهات، ستجد هذه المهمة صعبة.

إذاً من المهم لحياتنا أن نعرف أين الاتجاه الصحيح؟ فلو أقلعتَ بالطائرة من SanFrancisco قاصداً Moscow وانحرفتَ درجة واحدة عن الهدف لوجدت نفسك في القاهرة.

ما هو **الشمال**؟ هل تحديد اتجاه الشمال مسألة محل رأي؟ هل هو شيء يمكننا اختياره؟ بالطبع لا، إنه لا يخضع لاختيارنا؛ لأنه حقيقة خارجية ومستقلة عن ذواتنا.

إن حقيقة **الشمال** تعطي المكانَ الذي نحن فيه معنىً، والمكانَ الذي نود الذهاب إليه. والذهاب إلى هناك بدون البوصلة، أو النجم الذي تهتدي به، أو الفهم الصحيح للموقع الذي تقف فيه ستجد صعوبة في تحديد الشيء الذي تود الوصول إليه، على الرغم من أنه هناك موجود في مكانه.

وكما أن اتجاه الشمال حقيقة واقعة توجد أيضاً قوانين حقيقية أخرى مثل قانون السبب والنتيجة الذي يتحكم في حياة الناس، ويحدد فاعليتهم

وتفاعلهم. إن الحكمة التي بناها الإنسان عبر الزمن تؤكد تلك القوانين، وهي تلك القواعد التي تنطبق على كل فرد أو مجتمع. عندما تعتقد مثلنا في تلك القوانين فستكتشف معنا الشمال الحقيقي الذي تبحث عنه كإنسان، ثم نكتشف سوياً كيف نطور بوصلة داخلية تشحن طاقاتنا كي نسير في الاتجاه الصحيح. وعندما نستخدم مصطلح الشمال الحقيقي ليعبر كرمز عن المبادئ أو هذه الحقائق الموجودة المتحكمة في حياتنا والموجودة خارجنا، لا تهمنا الفروق بين الشمال الحقيقي والشمال المغناطيسي والشمال البياني.

ما هي المبادئ؟

عندما نتحدث عن المبادئ فلابد من التأكد من معرفة ما هي المبادئ؟ وما هي المبادئ التي لا تعتبر مبادئ؟

نحن لا نتحدث عن القيم. قد يعتقد البعض أن مجرد أننا نهتم بشيء، ونضع له أهميته أي قيمته وبالتالي يتحول إلى **قيمة** في حياتنا، ونحاول الوصول إليه، فإن هذا الوصول يحقق رفع نوعية الحياة. مثال ذلك: «أنا أعتقد أن مزيداً من كسب المال سيحقق حياة أفضل ... أو عندما يعترف الجميع بمواهبي ... أو عندما أملك بيتاً جميلاً ... أو سيارة حديثة ... أو أحصل على درجة علمية».

إن التركيز على القيم نوع من أنواع الخداع الذي تفرضه الأساليب التقليدية لإدارة الوقت إنه محتوى بدون إطار. إنها تجعلنا نضع الأهداف، ونبذل المجهود، ونصعد السلم، ونحقق النجاح دون أن نعرف أين الاتجاه نحو الشمال الحقيقي، وبالتالي لا تتحقق الفاعلية لكل هذه الجهود.

وبإيجاز: إن الأشياء الهامة هي أولوياتك. والاعتقاد بتحديد الأولويات ثم السعي لتحقيقها هو الفاعلية، أمر يقود إلى الحماقة. أي أن

نكون نحن وقيمنا هي القوانين لأنفسنا، ثم ننظر إلى الآخرين على أنهم أشياء، أو مواد، نستخدمها للوصول إلى ما نريد.

إن هذه القيم لن تجلب السعادة إلى حياتنا، **ما دمنا لا نهتم بالمبادئ**. إن قدراً كبيراً من أفكار الجيل الرابع يقوم في إدارة الوقت على الصدمة من أن الأشياء الهامة في الحياة لا تخضع لمجموعة القيم التي نضعها لأنفسنا. إن نوعية الحياة ستعتمد على أن تصبح هذه الأشياء الهامة هي أشياءنا الهامة، ثم نضعها في مقدمة حياتنا. إنها أيضاً الصدمة الحقيقية من أن جودة الحياة لا تعني «أنا» ولكنها تعني «نحن». الحقيقة أننا جميعاً نعيش معتمدين على بعضنا البعض، وأن الأمر يحتاج بالضرورة إلى التفاعل والمشاركة العميقة.

فكل هدف أو عمل في الحياة لا يستند على المبادئ الحقيقية لن يحقق جودة أفضل للحياة. لا يكفي أن تحلم أو أن تحاول. لا يكفي أن تضع الأهداف، أو أن تصعد السلم، أو أن تضع قيماً خاصة بك. فلابد أن نبني كل شيء على الحقائق العملية التي تحقق النتائج. عندئذ، فقط، نستطيع أن نحلم وأن نضع الأهداف، وأن نعمل لكي نحققها بكل الثقة.

نحن لا نتحدث عن الممارسات. وسط هذا التعقيد في الحياة، نحن كأفراد نبحث عن الأمن في ممارسة الحياة، أي أن نعمل وفق طرق محددة جيداً. فنحن هنا نركز على الطرق وليس على النتائج. والمبدأ هنا هو ذلك «أعطني فقط الطريقة أو خطوات التنفيذ». فقد تحصل على نتائج طيبة باستخدام أسلوب معين، ولكن عندما نستخدم هذا الأسلوب في موقف آخر لا تتحقق هذه النتائج. وبسبب ذلك أيضاً وعندما تكون في موقف لم يتحدد فيه نمط التنفيذ تشعر بالضياع وعدم الكفاءة.

يقول Arnold Toynbee المؤرخ الشهير: «إن كل التاريخ يمكن كتابته في معادلة بسيطة هي: التغير والاستجابة. فالتغير يحدث في البيئة ثم يستجيب الفرد، والمنظمة، والمجتمع، لذلك التغيير. ثم يأتي تغيير آخر واستجابة أخرى، وتتكرر المعادلة مرات ومرات».

المشكلة أن هذه الاستجابات يتم تسجيلها داخلنا وتوضع في قوالب أسمنتية، وتصبح بعد ذلك جزءاً من أسلوبنا في التفكير وأسلوبنا في الأداء. قد تصبح هذه الاستجابات مناهج وطرقاً وممارسات جيدة. ولكن عندما نواجه بتغيرات جديدة في البيئة تصبح هذه المناهج، والطرق، والممارسات القديمة غير صالحة للتطبيق بفعل التقادم، فنحن نخرج إلى مناطق مجهولة تقودنا خريطة.

إن مجتمعنا المقسم الميكانيكي يضعنا باستمرارفي مجال التغيير، ولذلك نلجأ إلى النظم، والهياكل، والممارسات التي اعتدناها لكي تكون مرشداً لنا في الحياة. ولكن بالتدريج تصبح هذه النظم والهياكل والممارسات غير صالحة للاستخدام بفعل التغيير والتحديات الجديدة. وهذه هي نهاية الأفراد والمنظمات، أو حتى الأسر التي تفقد الرؤية للواقع الذي يقول: إن أولادهم يواجهون تحديات مختلفة عن تلك التي واجهها الآباء عندما كانوا في مثل سنهم.

إن قوة المبادئ تنبع من أنها عالمية، مطلقة في الزمان. وعندما نحيا حياتنا وفق تلك المبادئ يمكننا التأقلم معها وتطبيقها في أي مكان. فعندما نعلِّم أولادنا المبادئ بدلاً من الممارسات، أي نعلمهم المبادئ التي تقف وراء الممارسات، فإننا نؤهلهم لمواجهة التغيرات والتحديات غير المتوقعة مستقبلاً. إن فهم التطبيق فقط هو أمر بسيط وموقت،. أما فهم المبدأ فهو

يمكن من مواجهة التغير في أي موقف بفاعلية، كما أن المبدأ سيمدك أيضاً بالقوة لمواجهة آلاف التحديات والتغيرات في المواقف المتنوعة مستقبلاً.

نحن نتحدث عن وجود **الشمال الحقيقي**، و عن أنه يتحكم من خلال المبادئ الحقيقية التي يعتمد عليها في جودة الحياة التي نحياها. وبينما نجد أن هذه المبادئ تنبع من الدين، فإن لها وجوهاً متعددة في كلمات العلماء والفلاسفة والكتاب والملوك والعامة في كل مكان في العالم، وعبر التاريخ الإنساني كله.

هذه المبادئ تسمى أحياناً بأسماء كثيرة دخلت كجزء من نظام من النظم. وكما يقول Emerson: «إن كل الأشياء التي تنبع من نفس الروح التي تسمى أسماء كثيرة مثل الحب والعدل والعفة، مثلها مثل البحر عندما تصبح له أسماء كثيرة على كل الشواطئ التي يغسلها». فالمبادئ الأساسية موجودة ويمكن التعرف عليها، وإن كان لها أسماء مختلفة في مختلف الحضارات والأزمنة.

إذاً فنحن لا نتحدث عن القيم أو الممارسات أو الدين، ولكننا نتحدث عن الشمال الحقيقي الذي تقوم عليه جودة الحياة. إن هذه المبادئ تعمل من منظور الأجل الطويل، لتحقيق السعادة والرفاهية. إنها تتعامل مع عمليات النمو والتحديات التي تواجه المرء في الحياة من خلال مبادئ مثل التفاني في الخدمة والتعايش المتبادل مع الغير. إنها تشكل الحاجات والطاقات الأساسية للإنسان.

في الفصول القادمة سنقدم العديد من المبادئ الأساسية لتحقيق مستوى أفضل للحياة. ولكن هدفنا ليس الدعوة لمبادئ تحقق الشمولية، ولكنه إثبات لأن هذا المنهج في الحياة هو منهج فعال لأنه يقوم على البحث

المستمر، وبذل الجهد، والتعايش مع تلك الحقائق الأزلية التي تبعث القوة في النفس.

قانون المزرعة :

لكي نفهم قوة هذه المبادئ لابد لنا من أن نفهم ما هو قانون المزرعة؟ ففي الزراعة، كنظام طبيعي، من السهل أن ترى كيف تتحكم قوانين الطبيعة في العمل والمحصول ويظهر ذلك مادياً وملموساً. ولكن في البيئة الاجتماعية، أو التنظيمية، قد نتصور أن بإمكاننا تجاهل هذه القوانين الطبيعية. مثال ذلك أن نتحايل على النظام، ومع ذلك نتوقع المكسب.

على سبيل المثال، هل حدث لك أن تركت عملك المدرسي بلا عناية حتى ما قبل الامتحانات؟ وليلة الامتحان سهرت حتى الصباح تحاول أن تحشو كل ما درسته خلال الفصل الدراسي في ذهنك؟

يقول Stephen: «أنا أخجل من الاعتراف بأني كنت أفعل ذلك. لقد نهجت هذا المنهج طوال دراستي حتى البكالوريوس، معتقداً أنني بهذا الشكل من الأذكياء. لقد برعت في الضحك على النظام ومعرفة ما يريده المعلمون. «كيف يضع ذلك المعلم الدرجة؟ حسب ما يقوله في محاضراته، ممتاز. إذاً ما عليك من المراجعة فلا داعي لها. ماذا عن المعلم الآخر؟ إنه يرغمك على قراءة الكتاب. إذن لنبحث عن ملخص لزميل فمنه نحصل على الخلاصة السريعة؟ لقد أردت الحصول على الدرجة العلمية، دون أن أغيِّر من نمط حياتي.

بعد ذلك ذهبت إلى الدراسات العليا. هنا تجد قواعد اللعبة مختلفة تماماً. فلا فرار من العلم الحق والمعرفة العميقة، لذلك حاولت خلال الثلاثة

شهور الأولى أن أعوض ما فاتني من التحصيل الذي ضاع خلال أربع سنوات كان يجب أن أدرس فيها بالضبط. وفي نهاية الشهور الثلاثة كنت طريح الفراش في المستشفى أعاني من قرحة في القولون. لقد كنت أضغط على العمليات الطبيعية لتعويض ما فات، واكتشفت أنه على المدى البعيد لا يمكنك النجاح في ذلك. لقد ظللت لسنوات بعد ذلك أحاول تعويض سوء تصرفي في الماضي عندما ربطت حياتي بنظام بعيد عن المبادئ بالمرة».

هل لك أن تتصور عملية «حشو» مثل تلك التي ذكرتها هذه تحدث لو أنك تعمل في مزرعة من المزارع؟ هل يمكنك مثلاً تجاهل رمي البذور في فصل الربيع، ثم تضيع وقتك في الصيف لعباً ولهواً، وتأتي في الخريف لكي تعمل ليل نهار في حرث الأرض وبذر البذور وري التربة ثم تتوقع أن يأتي المحصول الوفير صبيحة اليوم التالي؟!

هذا النمط من النظم الهشَّة (التي نسميها بالعامية كَرْوَتَه) لا تصلح للأنظمة الطبيعية مثل المزرعة. ها هو الفرق الأساسي بين النظم الاجتماعية والنظم الطبيعية. فالنظم الاجتماعية تبنى على **القيم**، أما النظم الطبيعية فتبنى على **المبادئ**. في الأجل القصير يبدو الحشو، والتحايل، والتسرع مجدياً في النظم الاجتماعية. فأنت ستنجز الأمور العاجلة بأساليب تبدو لك فعالة. ولكن في الأجل الطويل، تأكد أن مبدأ **المزرعة** سيتحكم في كل **حياتك**. كم منا، الآن، من يتمنى لو أنه لم يتعجل الانتهاء من الدراسة للتخلص منها بأي شكل؟ لقد حصلنا على الدرجة، ولكننا لم نتعلم بما فيه الكفاية. وأخيراً اكتشفنا أن هناك فارقاً بين النجاح في المرور من خلال النظام الدراسي أيام المدرسة، والنجاح في تطوير عقل الإنسان وتنمية التفكير التحليلي والخلاق العميق، وبناء القدرة على الكتابة،

والتعبير، والاتصال. فهذه القدرات هي أدوات الانطلاق وتخطي الأنماط التقليدية للممارسة، وبناء القدرة على حل المشكلات بأسلوب حديث وأفضل.

ماذا عن **الشخصية**؟ هل يمكنك أن تضغطها هي الأخرى، بحيث تصبح، وبسرعة، شخصاً له الشجاعة والكرامة والعاطفة الجيدة؟ ماذا عن **الصحة البدنية**؟ هل يمكنك أن تتخطى السنوات التي عشت فيها على الحلوى والأغذية الخفيفة وعدم ممارسة الرياضة، لكي تأتي عشية سباق الجري لكي تقضي الليل محاولاً الاستعداد لهذا السباق؟!

ماذا عن **الزواج**؟ سواء اعتمدت على مبدأ المدرسة، أو مبدأ المزرعة، فالقضية تتعلق بسؤال: إلى أي حد تحتاج أن يستمر هذا الزواج؟ إن أولئك الذين يخافون لا يحبون تغيير نمط حياتهم بعد الزواج. فهم عزاب متزوجون. إنهم لا يأخذون الوقت الكافي لزراعة بذور الرؤية المشتركة مع الطرف الآخر وبناء علاقة تقوم على الإيثار، والعناية بالغير، والحب، والاهتمام. ثم بعد ذلك يعجب هؤلاء من أنهم لا يحصدون إلا الشوك. فالحلول السريعة للجانب الاجتماعي، والاعتماد على الطرق الشخصية المستخدمة في حل المشكلات لا تؤتي ثمارها. هذه **الحلول** لا يمكنها أن تحل محل العمل والصبر خلال مواسم الزراعة والري والعناية في قانون المزرعة.

ماذا عن **العلاقة مع الأبناء**؟ يمكن استخدام الطريق الأيسر والأقصر. فنحن أكبر منهم، وأذكى منهم، ونملك السلطة عليهم. لذلك يمكننا أن نصدر إليهم الأوامر، ونهددهم، ونهينهم، ونفرض عليهم إرادتنا. كما يمكننا التهرب من مهمة تربيتهم بإلقائها على المدرسة، أو النادي، أو أي

مكان آخر. ولكن بمرور الوقت هل هذه الطرق الأيسر الأقصر تضمن بناء أولادك كأشخاص لديهم المسئولية، والعناية، والنضج، والقوة لصنع قرارات ذات فاعلية، تضمن لهم العيش في حياة سعيدة. هل هذا الطريق الأيسر الأقصر الذي نستخدمه يرتب علاقات جيدة مع أولئك الذين سيصبحون أقرب الأقربين إلينا؟

على المدى القصير، قد تستطيع ترتيب بعض الأمور بسرعة ويسر وبشيء من النجاح. يمكننا إظهار المهارة والجاذبية، يمكننا استخدام بعض الحيل، والعزف على الأوتار المناسبة للحصول على رد الفعل المناسب. ولكن على المدى البعيد، نجد أن قانون المزرعة يتحكم في كل جوانب الحياة. فلا مجال في المزرعة لتزوير المحصول. وكما يقول Sidney Bremer في كتاب روح أبوللو:

إن الطبيعة متوازنة تماماً. لا يمكننا الإخلال بذلك التوازن؛ لأننا نعلم أن قانون السبب والنتيجة هو القانون الدقيق والمطلق للطبيعة. ولكننا نفشل في إيجاد التوازن الخاص بنا، كأمم وأفراد، لأننا لم نتعلم بعد أن هذه القوانين تعمل، بنفس القوة، في الحياة الإنسانية والمجتمع كما تعمل في الطبيعة، **فإن ما نزرعه لابد لنا في النهاية أن نحصده**.

الخداع في مواجهة الحقيقة:

المشكلات في الحياة تأتي عندما نزرع شيئاً ونتوقع حصاد شيء آخر مختلف تماماً. الكثير من نماذجنا الرئيسية، والعمليات والعادات التي تنمو معها لن تثمر النتائج الطيبة التي نتوقعها من استخدام هذه النماذج. لأن هذه النماذج أوجدها أولئك الذين يبحثون عن الاختصار، والمظهرية، والتمرين السريع. فهي كلها مبنية على خداع الحلول السريعة. هذا الخداع

لا يؤثر فقط في إدراكنا للحاجات الأساسية، لكنه يؤثر أيضاً في أسلوبنا في إشباع هذه الحاجات.

الحاجات المادية:

الصحة البدنية تتوقف، هي الأخرى، على المبادئ الطبيعية. إنها تنمو مع الوقت من الرياضة المنتظمة، والغذاء الصحيح، والراحة البدنية الكافية، والراحة الذهنية، وتجنب المواد الضارة بالجسم. ولكن بدلاً من دفع هذا الثمن، نعتقد أن الاهتمام بالمظهر الخارجي، والخداع بأن الملابس الجميلة والتزين، وبرامج التخسيس السريعة (والتي ثبت أنها تساهم في المشكلات الصحية طويلة الأجل بدلاً من حلها)، سيشبع حاجاتنا المادية من خلال جسم سليم.

الحالة المالية الجيدة تُبنَى، هي الأخرى، على مبادئ طبيعية مثل الاجتهاد والصناعة والادخار للمستقبل والحصول على الفائدة بدلاً من دفعها. ولكننا نعيش مع الوهم الخاص بأن تملك السلع سيشبع هذه الحاجة، بغض النظر عن أننا اشترينا هذه الأشياء بالأجل، وأننا ظللنا لأشهر وسنوات ندفع ضعف قيمتها الحقيقية بالتقسيط لمجرد إشباع الإحساس الخادع والمريح من الحصول على هذه الأشياء. نحن نعيش غالباً بشعور الهروب إلى الخيال، كمن يحلم بكسب جائزة كبيرة تحل مشكلاتنا المالية بديلاً عن العمل الجاد لتطوير امكانياتنا المالية.

الحاجات الاجتماعية :

الحقيقة الثابتة هي أن العلاقات الاجتماعية الجيدة تُبنَى على المبادئ. خاصة مبدأ الثقة. والثقة تنمو كلما أصبحت محلاً للثقة، كلما كنت

شخصاً ملتزماً، تشارك في الموارد، مهتماً، ومسئولاً، ومنتمياً، ومحباً، وبدون تحفظ.

ولكن عندما نكون وحيدين، نعاني من عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، لا نحب أن يقول لنا أحد أن نتحرك لفعل شيء لتحقيق هذا الإشباع، أي أن نفعل ما يجعلنا محلاً للثقة والحب. من السهل علينا الركون إلى ذلك الشعور المريح بأن الجاذبية الشخصية، والمظهر، والشخصية، ستكسبنا حب الآخرين، أو حتى استئجار من يسمعوننا كلاماً معسولاً عاطفياً. من السهل الحصول على بعض الحب السريع باستخدام بعض الأساليب بديلاً عن المهمة الصعبة بأن تتعلم كيف تتحول إلى شخص محبوب. أما أدوات هذا العصر من موسيقى، وكتب، وإعلانات، وأفلام، وبرامج تلفزيونية، فهي مليئة بنماذج توضح أن إشباع الحاجات الاجتماعية يعتمد على تلك الأنماط السريعة من الخداع.

الحاجات العقلية:

نحن عادة ما نحاول اختصار الجهد عند مواجهة الحقيقة الخاصة بأهمية التطوير والنمو الذهني في الأجل الطويل. ولكننا نعمل في هذا المجال وفق المنهج التالي: «**المهم أن تحصل على الشهادة العلمية ... حتى تحصل على وظيفة ... وبالتالي تحصل على المال ... وبالتالي يمكنك الحصول على الأشياء التي ترغب في شرائها ... وهنا تكون ناجحاً**». ولكن ماذا يقدم لك هذا النجاح؟ هل يساعدك ذلك المنهج على بناء شخصية قادرة، واثقة نابعة من تعلم عميق واستثمار داخلي ذاتي ، ونمو مطّرد عبر الزمن في قدراتك الذاتية؟

الحاجات الروحية :

نحن نرضى عادة بذلك الخداع الذي يقدمه لنا المجتمع من أن الهدف في الحياة يتأتى من التركيز على الذات، أي الشعور بالمكانة، والتطوير الذاتي. بمعنى آخر «أنا أتصرف وفق أسلوبي الذي أحدده أنا». ولكن الحكمة الإنسانية، عبر آلاف السنين، تؤكد الحقيقة القائلة: إن الإنجاز العظيم في تطوير الذات هو في دفعها إلى المشاركة، والتفاعل، والتعاون مع الغير. فجودة الحياة تنبع من الداخل لتصب في الخارج. المعنى والهدف يأتي من عطاء الغير، والعيش من أجل شيء أعلى من الذات. ونتائج الخداع الذي نعيشه عند مقارنتها بنتائج الحقيقة تختلف باختلاف البحر الميت حيث الركود، حيث لا حياة ولا مخرج، وبين النهر العذب المتدفق الذي يبعث الحياة في كل الأشياء الميتة على ضفتيه.

في إدارة الوقت، كما نمارسها حالياً نجد أن كل الأساليب، والممارسات، تبدو أساليب وممارسات عملية، وقوية، ومحققة للإنجاز. ولكن ما تقدمه حقيقة هو مجرد خداع الحلول السريعة هذا ما تؤكده نتائج ممارسة الحياة. أما الحاجات الأساسية الدائمة فلا تمسها هذه الأساليب والممارسات ... إن الحلول الحقيقية تأتي من المبادئ التي تنمو في الأجل الطويل وما تحققه من تحسن من جودة الحياة.

لا يمكن أن تتحسن جودة الحياة من خلال ذلك الخداع. الحلول السريعة، والارتجال، والتكتيكات الشخصية كلها لن تجلب نتائج تحقق أفضل من الحياة.

إذاً، كيف نكتشف ونربط حياتنا بحقائق الاتجاه الصحيح نحو الشمال الذي يتحكم في جودة الحياة؟

أبعاد الملكات الإنسانية الأربعة :

نحن كبشر نملك قدرات، أو ملكات معينة تميزنا عن غيرنا من أعضاء مملكة الحيوان. هذه الملكات تعيش موجودة داخلنا في المساحة ما بين المثير والاستجابة، أي في المساحة ما بين ما يحدث لنا، أو يمر علينا من الأشياء واستجابتنا لتلك الأحداث والأشياء.

يقول Stephen: منذ عدة سنوات، وبينما كنت أتجول بين أرفف الكتب في مكتبة الجامعة، وجدت كتاباً عندما فتحته وجدت بداخله واحدة من أقوى وأهم الأفكار التي قابلتها في حياتي. كان فحوى هذه الفكرة هو:

هناك مساحة بين المثير والاستجابة.

داخل هذه المساحة توجد قوتنا على اختيار الاستجابة المناسبة.

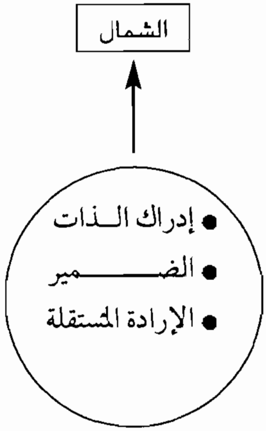
ومن هذه الاستجابة توجد فرصتنا في النمو والحرية.

لقد شملتني هذه الفكرة بموجة إحساس قوية وغير عادية. وفي الأيام التالية فكرت فيها مرات ومرات. وكان لها بعد ذلك تأثير كبير على رؤيتي للحياة. ففي داخل المساحة المشار إليها اكتشفت قدرتي على اختيار الاستجابة الواعية لكل مثير يقابلني في حياتي.

إن القوة، أو القدرة، أو الملكة التي تنبت داخلنا في تلك المساحة هي ملكات خاصة بالضمير، والإدراك، والخيال المبدع، والإرادة المستقلة. وكل ذلك بمثابة ميلاد للحرية الذاتية المطلقة، وهى القدرة على الاختيار والاستجابة والتغيير. وكل هذه الملكات تشكل البوصلة الداخلية التي تمنحنا القدرة على توجيه حياتنا تجاه الشمال الحقيقي. كما يوضح شكل (٥):

شكل (٥)

دور الملكات الإنسانية في التوجه نحو الشمال الحقيقي



إدراك الذات:

إن ملكة إدراك الذات هي قدرتنا على أن نخرج من ذواتنا لكي نرى ونفحص أسلوبنا في التفكير، ودوافعنا، وتاريخنا، ومبادئنا، وأفعالنا وميولنا، وعاداتنا. أي أن نخلع تلك النظارة التي نرى العالم بها لننظر إليها كما ننظر من خلالها. إنها ملكة تجعلنا قادرين على رؤية التاريخ الاجتماعي، والنفسي لتلك الرواسب الموجودة بداخلنا، حتى نستطيع الفصل بين المثير والاستجابة.

الضمير:

ملكة الضمير تربطنا بحكمة الزمن وحكمة القلب. إنها نظام التوجيه الداخلي (الرادار) الذي يجعلنا نشعر، عندما نقوم بشيء، أو ننوي القيام

به، بمدى اتفاق هذا الفعل مع المبادئ الحقيقية. والوعي يعطينا الشعور بمواهبنا الخاصة، وبالرسالة التي نقوم بها في الحياة.

الإرادة المستقلة :

هي قدرتنا على الفعل، إنها القوة التي تساعدنا على تخطي منهجنا الذي تعودناه لكي نتقدم إلى ما وراءه، حتى نتمكن من إعادة صياغة هذا المنهج. ووفق المنهج الجديد نفعل ما يتفق فقط مع المبادئ، وليس ما تمليه العاطفة، والانفعال، والظروف. العوامل الوراثية والبيئة قد تكون عوامل قوية التأثير، إلا أنها لا تتحكم بنا، فنحن لسنا ضحايا هذه العوامل. نحن لسنا مجرد منتجات للماضي الذي مر علينا، نحن منتجات لاختياراتنا، نحن مخلوقات قادرة على الفعل والاستجابة، قادرة على الاختيار الصحيح بعيداً عن الميول والانفعالات. نحن نملك قوة الفعل المبنية على إدراك الذات، والوعي، والرؤية.

الخيال المبدع :

ملكة الخيال المبدع هي قوة الرؤية للمستقبل، والقدرة الفكرية على حل المشكلات من خلال ترابط أجزائها بفاعلية. إنها موهبة رؤية الذات والغير بشكل مختلف، وأفضل مما هو عليه الآن. إن هذا الخيال يمكننا من وضع مهمة للذات، أو هدف، أو تخطيط. وهو القدرة على رؤية الذات وهي تؤدي رسالتها حتى في أصعب الظروف، هو القدرة على تطبيق المبادئ بطريقة فعالة في مواقف جديدة.

إن دراسات التطوير الذاتي السابقة تعترف بهذه الملكات أو المواهب أو القدرات، ولكنها تميل إلى تجزئتها إلى أجزاء وتعالج كل جزء منها الواحد

بعد الآخر. ويمكن التعرف على هذه الأجزاء في الدراسات التي نتناولها فنجدها في شكل مناهج هي:

رؤية الذات: هي بؤرة عملية التحليل والعلاج النفسي.

الضمير: هو بؤرة التدين، حيث القيم ومكارم الأخلاق، والجوانب المتعلقة بالهدف من الحياة، والحلال والحرام.

الإرادة المستقلة: هي قوة الإرادة، وهي منهج الشخص العادي في مصارعة الحياة للحصول على ما يريد، وخلاصتها مبدأ «لا حلاوة بدون نار».

الخيال المبدع: هو بؤرة الرؤية، وقوة العقل المتمثلة في التفكير الإيجابي والتأثير النفسي على النفس والغير والإيحاء ولغة الجاذبية.

وبينما ينمي كل منهج من هذه المناهج واحدة من الملكات يفشل كل منهج منفرداً أن يرى التداخل بين كل هذه المناهج والتفاعل الإيجابي بينها. إن كل هذه المناهج، وما بينها من تفاعل، ضرورة من ضرورات تحسين جودة الحياة. فلا يكفي أن تكون قادراً على رؤية الذات. أي أن نرى أننا نسلك في الحياة على نحو يختلف مع وعينا الداخلي العميق، وأن تكون لدينا القدرة أو إرادة مستقلة لتغيير ذلك. لا يكفي أن تكون لنا الإرادة لشق طريقنا في الحياة ما لم يكن لدينا الوعي الذي يمكننا من اكتشاف الاتجاه الحقيقي نحو الشمال، ثم نتجه نحوه بقوة، بعيداً عن التبرير الضعيف الذي يضعنا دائماً في طرق مسدودة. فالخيال من غير إرادة مستقلة سيُحدث داخلنا مثالية خيالية، والخيال من غير وعي سيُحدث داخلنا (هتلر) آخر.

إن تطوير أي من الملكات الأربع، والتفاعل بينها، وهو جوهر القيادة الذاتية. هذا ما يدفعنا إلى القول «يمكنني أن أفحص أساليبي وما يترتب عليها من نتائج. يمكنني أن أستخدم الوعي الذاتي للبحث عن أساليب جديدة تتفق مع المبادئ ومع قدراتي المتفردة المنتجة. يمكنني استعمال إرادتي في الاختيار لأُحدث التغيير في حياتي. يمكنني استخدام خيالي المبدع لأرى أبعد من الواقع الحالي باحثاً عن بدائل جديدة».

كيف تطور ملكاتك :

كلنا نملك هذه الملكات التي تحدثنا عنها. كلنا لدينا القدرة على رؤية الذات. كلنا استمعنا إلى ضميرنا الداخلي مرات ومرات وتصرفنا طبقاً لما يمليه علينا هذا الضمير. لقد أعطينا الأولوية مرات كثيرة للأمر الذي اعتقدنا بأنه مهم، وليس وفق ما شعرنا به أو فرضته الظروف علينا. لقد مرت علينا لحظات من الرؤية الصادقة والإبداع النابع من الداخل. ولكن سواء عرفنا ذلك، بوعي أو بدون وعي، فقد مرت علينا حالات أخرى من انعدام الرؤية، وتجاهل أو مقاومة ذلك النظام الداخلي للإرشاد والتوجيه، وتصرفنا بانفعالية، ودون رؤية، ودون خيال.

والسؤال هو: **هل حاولنا تطوير تلك الملكات الداخلية؟ وهل حاولنا الاستفادة القصوى من قوة تفاعلها في حياتنا؟**

إننا نقترح عليك أن تفكر لحظة لتنظر فيها بعمق في الأسئلة الواردة في جدول (٦)، وتحاول الإجابة عنها. إن إجابتك ستوضح لك إلى أي حد طورت فيها تلك الملكات الذاتية لديك، ودرجة اعتمادك عليها في تسيير حياتك.

جدول (٦)

اختبار تطوير الملكات الذاتية

الدرجات: صفر - ٧ ملكات غير نشطة

٨ - ١٢ ملكات نشطة

١٣ - ٣٦ ملكات تم تطويرها جيداً

المطلوب وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن سلوكك، أو رؤيتك لكل عبارة من العبارات التالية. (صفر = لم يحدث، ٢ = أحياناً، ٤= دائماً).

رؤية الذات:

١- هل يمكنني النظر إلى أفكاري ومشاعري بحيادية، وأفحصها، وأغيرها؟	لا ٠ - ١ - أحياناً ٢ - ٣ - دائماً ٤
٢- هل أنا مدرك لقيمي الأساسية، ومدى تأثيرها على اتجاهاتي، وتصرفاتي، والنتائج التي أحصل عليها في حياتي؟	لا ٠ - ١ - أحياناً ٢ - ٣ - دائماً ٤
٣- هل أنا على دراية بالفروق بين التكوين العضوي، والوراثي، والنفسي، والاجتماعي وبين أفكاري العميقة من الداخل؟	لا ٠ - ١ - أحياناً ٢ - ٣ - دائماً ٤
٤- عندما يكون رد فعل الناس حيالي أو حيال تصرفاتي يتناقض مع الرؤية التي أرى بها نفسي، هل أنا قادر على تقييم ردود الأفعال	لا ٠ - ١ - أحياناً ٢ - ٣ - دائماً ٤

تابع جدول (٦) اختبار تطوير الملكات الذاتية

السؤال	لا		أحياناً		دائماً
هذه من منظور المعرفة العميقة لذاتي، ثم أتعلم من ذلك؟	٠	١	٢	٣	٤
الضمير:					
١- هل هناك شعور داخلي يرشدني إلى فعل/ أو عدم فعل أمر ما عندما أكون بصدد فعل ذلك الأمر؟	٠	١	٢	٣	٤
٢- هل أميز الفرق بين **الضمير الاجتماعي** وهو القيم التي فرضها عليّ المجتمع وبين التوجيه الداخلي النابع من ذاتي وهو ضميري أنا؟	٠	١	٢	٣	٤
٣- هل أشعر داخلياً بقيم الشمال الحقيقي مثل قيم الكرامة والمروءة، وأن أكون محل ثقة الغير؟	٠	١	٢	٣	٤
٤- هل ألاحظ نمطاً معيناً في الخبرة الإنسانية عامة (أكبر، وأشمل، من تلك التي يفرضها عليّ المجتمع الذي أعيش فيه) يؤكد حقيقة المبادئ السامية؟	٠	١	٢	٣	٤
الإرادة المستقلة:					
١- هل أنا قادر على قطع الوعود الصادقة لنفسي وللغير؟	٠	١	٢	٣	٤

تابع جدول (٦) اختبار تطوير الملكات الذاتية

٢- هل أنا قادر على الفعل من منظور الضمير الداخلي، حتى لو كان ذلك يعني السباحة ضد التيار؟

لا ... أحياناً ... دائماً
٠ ١ ٢ ٣ ٤

٣- هل لديّ القدرة على وضع الأهداف الهامة في حياتي؟

لا ... أحياناً ... دائماً
٠ ١ ٢ ٣ ٤

٤- هل أنا أُسَخِّرُ مشاعري في خدمة التزاماتي؟

لا ... أحياناً ... دائماً
٠ ١ ٢ ٣ ٤

الخيال المبدع:

١- هل أنا من النوع الذي يفكر في المستقبل ويخطط له؟

لا ... أحياناً ... دائماً
٠ ١ ٢ ٣ ٤

٢- هل أنا قادر على رؤية حياتي لأبعد من الحقيقة الحاضرة؟

لا ... أحياناً ... دائماً
٠ ١ ٢ ٣ ٤

٣- هل أنا أستخدم الرؤية المستقبلية لتحقيق أهدافي؟

لا ... أحياناً ... دائماً
٠ ١ ٢ ٣ ٤

٤- هل أنا أبحث دائماً عن الأساليب الجديدة لحل المشكلات في كل المواقف، وأثمن الرؤية المختلفة للآخرين؟

لا ... أحياناً ... دائماً
٠ ١ ٢ ٣ ٤

إن بناء هذه الملكات هو عملية ممارسة مستمرة. بالطبع هناك طرق كثيرة لتنميتها، ولكن في هذا الفصل من الكتاب سنقترح طريقة فعالة لكل ملكة من هذه الملكات محاولين إيجاد التفاعل بينها من خلال ذلك.

نَمِّ إدراك الذات من خلال الاحتفاظ بمذكرات شخصية:

كتابة مذكراتك الشخصية تساعد كثيراً في مهام المطلوب منك في المربع الثاني. كما أن ذلك يزيد رصيدك من إدراك الذات. كما أنه يدعم كل الملكات ويوجد التفاعل بينها.

ماذا تكتب في مذكراتك الشخصية؟ إذا لم تكن تعجبك النتائج التي تحققها في حياتك، **فاكتب عنها**. ضعها على الورق. لاحظ كيف أن قانون المزرعة يعمل في حياتك. لاحظ كيف أن النتائج تنبع من الأسباب الحقيقية العميقة. انظر كيف أن النتائج يمكن إرجاعها إلى المفاهيم، والعمليات، والعادات الخاصة بك. إذا لم تفهم السر في استمرارك في عمل نفس الأشياء التي تضرك، وتهزمك، فحللها وتأملها، ثم **اكتبها**. إذا جاء والداك بفعل يدفعك إلى الانفعال، وقلت لنفسك عندما أصبح أباً لن أفعل ذلك أبداً. ومع ذلك بعد مرور الأيام تقوم بنفس الفعل الآن كأب مع أبنائك، **اكتب ذلك**. إن هذا يحدث لديك الوعي بتكوينك، ويساعدك على القيام باختياراتك المناسبة والحكيمة.

إذا وصلت إلى حكمة، أو تعلَّمت مبدأ، أو لاحظت موقفاً، وكان لذلك نتيجة ما، **فاكتب ذلك**. إذا جاءك وازع من الضمير الداخلي، ثم قررت أن تتبعه، أو ترفضه، **فاكتب** عن ذلك وعن النتائج المترتبة عليه. إن هذه الكتابة تبني بداخلكُ المزيد من الانتباه إلى الضمير الداخلي كنظام. إن هذا يدرب ،وينمى، ويقوى الوعي لديك.

إذا قطعت عهداً على نفسك أو لغيرك، فاكتب عن أسلوبك في تنفيذ ما وعدت به. إذا قطعت على نفسك عهداً أن تمارس الرياضة أربع مرات في الأسبوع. فحلل الأسباب التي دفعتك إلى اتخاذ القرار، والأسباب التي تمنعك من تنفيذه. هل لأن التزامك لم يكن من القلب، أو غير واضح، أو غير واقعي؟ هل كان الالتزام فيه من التحدي ما هو أكبر من إرادتك المستقلة حالياً؟ هل العهد الذي تقطعه على نفسك له نفس الأولوية التي تعطيها للعهود التي تقطعها للغير؟ إن زيادة إدراكك لتلك الإرادة المستقلة بداخلك سيساعدك على تنميتها.

تصور بعض المشروعات والفرص المتاحة واكتب عنها. إن الأحلام تولد الخيال، بعد أن تحلم اختبر إمكانية تنفيذ أحلامك. ثم اسأل: هل هي مبنية على مبادئ؟ هل أنت مستعد لدفع الثمن المطلوب للوصول إليها؟ وبينما تدرب خيالك بهذا الأسلوب فأنت هنا تزرع في ذهنك ما تود أن تحققه في حياتك. إن هذه الأحلام هي الرسم الهندسي الذي يسبق بناء البيت، وهي خيال المخرج قبل أن يبدأ رفع الستار. إنها تدريب على عملية إيجاد الأهداف الطويلة، والمتوسطة، والقصيرة الأجل التي ستمكنك من ترجمة الرؤية إلى حقيقة.

قد تكتشف الآن أنك تعيش دون أن تحقق بعض الأحلام. قد تجد نفسك محبطاً، راضياً بهدف من الدرجة الثانية، وتحدث نفسك قائلاً: «آه، لو كانت الأمور غير الأمور، لكنت حققت هذه الأحلام». ولكنك لو جاهدت ودفعت الثمن فقد تكتشف أن أحلامك كانت مجرد سراب، وأنك تمنيت، وانتظرت، ورغبت في شيء لا يحقق لحياتك السعادة بالضرورة.

انفصل عن أحلامك هذه ثم انظر إليها واكتب عنها، ثم صارعها حتى تتأكد من أنها فعلاً مبنية على مبادئ حقيقية. وأنها تزيد من جودة الحياة. عندئذ استخدم خيالك المبدع لكي تكتشف حلولاً جديدة، وأساليب تنفيذ جديدة، مبنية على مبادئ حقيقية حتى تحول هذه الأحلام إلى أفعال.

إن الاحتفاظ بمذكرات شخصية يمكنك من أن ترى وتحسن بصفة يومية، أسلوبك في استخدام ملكاتك الذاتية. لأن الكتابة هي في الحقيقة طباعة على العقل، وهي تساعدك على التذكر والتطبيق للأشياء التي تحاول أن تقوم بها. بالإضافة إلى ذلك، فهي تعطيك أداة فهم قوية. فعلى سبيل المثال، لو أخذنا موقفاً تحاول فيه قراءة ما كتبت من مذكرات عبر الأسابيع، أو الشهور، أو الأعوام الماضية لغرض إعادة التقويم لرسالتك الأساسية في الحياة، فستجد أن ما كتبته في هذه المذكرات يسير على وتيرة أو أنماط مكررة من الأفعال والأحداث في حياتك.

درّب ضميرك من خلال التعلُّم، والإنصات، والاستجابة:

إن وجود الضمير من أهم المبادئ المؤكدة في مجال علم النفس، والاجتماع، والفلسفة، وفي مجال الدين عبر التاريخ. فنحن نجد **صوت الضمير** في أدب الحكمة، ونجد **الضمير الجماعي** في علم النفس، بل حتى الرمز إلى هذا الضمير في شخصية «الصرصار Jiminy في أفلام الكرتون التي تنتجها شركة Dsney ». في كل هذه المجالات نجد أن هذه الملكة أو الصفة تعالج دائماً كجزء أساسي من الطبيعة البشرية. يقول Sigmund Freud: «إن هذا الضمير هو نتاج طبيعي للتكوين الأولي لسنوات الطفولة الأولى، وللبيئة الاجتماعية والثقافية من حولنا. أما

Carl Jung فيؤكد ما يعرف بالضمير الاجتماعي، بل ويتحدث أيضاً عن «اللاوعي الجماعي» الذي يتغلغل في الروح العامة لدى كل البشر.

أثناء عملنا مع بعض الشركات لمساعدتها على تحديد الرسالة الأساسية لتلك الشركات وجدنا أمراً متكرراً في كل هذه الشركات يؤكد وجود ما يسمى «باللاوعي الجماعي». لقد وجدنا في كل من قابلناهم، وبغض النظر عن الخلفية الاجتماعية الحضارية، أو العرق، أو أسلوب التربية، وجدنا لديهم الإحساس العميق «بالقانون الأساسي للحياة» متى حاول كل منهم النظر بعمق داخل حياته. على كل حال، كلنا يعمل، ويعيش في بيئة لا تغذي عملية تنمية هذا الضمير. فلكي ننصت إلى هذا الضمير المتغلغل داخلنا نحتاج إلى حالة من **السكون** أو **الانعكاس** أو **التأمل**. وهي حالة نادراً ما نختار أن نعيشها أو يسمح لنا المناخ من حولنا بأن نعيشها. فنحن تستوعبنا، وتغرقنا الضوضاء الاجتماعية، والتهيئة الثقافية، والأعمال التي نمارسها، وما تقدمه وسائل الإعلام من المفاهيم والأفكار التي تغلق حساسيتنا بشكل لا يسمح لنا بأن نسمع ذلك الصوت الداخلي الذي سيعلمنا مبادئ الاتجاه الصحيح نحو الشمال، ويربطنا بتلك المبادئ.

ولكن لو توقفنا لحظةً وبحثنا بعمق، وبقلب صادق فإنا سنكتشف ذلك النبع الفياض من الحكمة المتدفقة من داخل ذاتنا.

يقول Stephen: منذ عدة سنوات دُعيت إلى مؤتمر يعقد في إحدى الجامعات لمدة أسبوع. وكان المؤتمر يعالج بعض القضايا ذات الأهمية في ذلك الوقت. لقد كنت واحداً من عدة أشخاص يمثلون التنوع في الأفكار، والخلفيات، ووجهات النظر.

في اليوم الثاني من هذا المؤتمر دُعيت من أحد النوادي الاجتماعية لأتحدث عن «القيم والأخلاقيات الجديدة» وكانت القاعة الصغيرة مليئة بحوالي مائة وخمسين فرداً، إلى حد أن البعض جلس في قاعات أخرى ملحقة، وفي الطرقات، وفوق السلم. ولحظتها شعرت بأنني محاط من كافة الجوانب، ومع ذلك شعرت بالوحدة. قدمت رؤيتي في الموضوع وهي أن هناك مبادئ عامة تنطبق في كل الدنيا بغض النظر عن طبيعة الفرد. وكان رد الفعل لدى المستمعين في هذا اللقاء شعوراً بعدم التصديق بل والمقاومة.

عندما حان موعد تلقي أسئلة المستمعين للرد عليها، جاءني تعقيب من اثنين من الطلاب الأذكياء يؤيد بقوة أن أخلاقيات الموقف هي أساس «الأخلاقيات الجديدة». وعليه فإن الأخلاقيات الجديدة لا يمكن بناؤها على أسس من الحقائق، والقيم، والمبادئ المطلقة المجردة. بمعنى أن كل موقف يُنظر إليه على أساس الأشخاص الذين يشكلون هذا الموقف، والمتغيرات الأخرى المؤثرة فيه. وكان لدى واحد من هذين الطالبين مثال يقدم بوضوح، وإقناع جانباً يعتقد بأنه لا توجد لهذا الموقف أسس مطلقة للصواب والخطأ، ولكن ما يعتبر «صواباً» في هذا الموقف يتوقف على حيثيات ذلك الموقف.

وعلى الرغم من تعاطفي مع وجهة النظر هذه، فلقد مضيت في إثبات قضية «عالمية المبادئ الأساسية» ومنها على سبيل المثال، مبدأ المزرعة، الكرامة، الاعتدال، الانضباط الذاتي، الوفاء، والمسئولية. كنت أشعر بأن من الصعب عليّ أن أثبت ما أقول، وبقي الطالبان على الشعور بأن ما أقوله غير مقنع. ظللت أضرب الأمثلة حول النتائج السلبية لعدم

تطبيق المبادئ الأساسية، ومع ذلك ظل أحد الطالبين مصراً على عدم الاقتناع. فتوجهت إليه بالسؤال: ماذا تقول عن شخص ابتلع السم، دون أن يدري، هل يمنع ذلك من أن يصاب هذا الشخص بالتسمم؟ فكان رد الطالب: إن هذا التحليل ضعيف، وإن ما أقوله يقلل من الدور الخاص بالحرية التي يتمتع بها الأفراد.

عند هذا الحد، شعرت أن المناقشة في طريق مسدود. واتجهت إلى باقي الحضور قائلاً: «كلنا نشعر داخلياً بأن ما أقوله حقيقي، كلنا نملك هذا الضمير أو الوعي الذي أشير إليه. كلنا يعرف ذلك. ولو فكر كل منا لحظة فَسَبر داخله وأنصت إلى صوت ضميره وقلبه لعرف الإجابة». هنا قوبلت بابتسامات وتعليقات ساخرة. كان ردّي على السخرية هو تجديد التحدي، وطلبت من كل شخص من الحضور أن يحاول ذلك بنفسه، فإن لم يستطع كل منهم أن يسمع صوت ضميره، خلال دقيقة واحدة، يمكن للجميع أن ينصرفوا دون داع لإضاعة الوقت. كان ذلك مدعاة لجذب انتباههم واستعدادهم لخوض التجربة. طلبت من الجميع لحظتها الصمت التام، وأن يركز كل منهم في ذاته داخلياً سائلاً نفسه «هل كان الموضوع كما طرح مبدأ حقيقياً أم لا؟»

تلفت الجميع إلى بعضهم البعض للتأكد ممن سيأخذ الأمر بجدية وينفذ التجربة. ولكن بعد ثوان كان الجميع صامتين ومركزين في التفكير والإنصات. بدأ البعض في الموافقة بإشارة من الرأس. وبعد دقيقة من الزمن بدت كأنها دهر كامل للبعض. عندها التفتُ إلى الشخص الذي كان أكثر الحاضرين حديثاً، وعدم اقتناع، قائلاً: «بكل الأمانة يا صديقي ماذا سمعت؟» فرد بهدوء وبشكل مباشر «ما سمعته ليس له علاقة

باعتراضي عليك». بعدها نظرت إلى آخر وسألته نفس السؤال فكان رده: «لا أعرف ... إنني لا أعرف». عند هذا الحد كانت هناك روح مختلفة داخل المجموعة التي حضرت ذلك اللقاء. لقد بدؤوا في الإنصات طائعين. لقد أصبحوا أقل نقاشاً، وأقل عناداً، وأكثر انفتاحاً، واستعداداً للتعلم.

إن هذه هي لحظة الخضوع التي نشعر فيها أن تلك المبادئ الأساسية هي التي تسيطر على حياتنا، أي إن خارج حياتنا توجد تلك المجموعة الحقيقية من المبادئ المسيطرة على حياتنا، والتي يؤكدها الوعي والضمير. إذاً فكيف ننمي ملكة الوعي والضمير؟

دعنا نقارن تنمية الضمير بتنمية أية قدرات جسمانية لدينا. ودعنا نأخذ المثال من خمسة مهن مختلفة. عازف البيانو بيديه الذي يمتع سامعيه بمهارته، والجراح الماهر الذي يستطيع بيديه الماهرتين إجراء الجراحات الدقيقة في المخ أو العين لينقذ الفكر والبصر، ولاعب الجولف المحترف الذي يحقق المركز الأول بقدرته الفائقة على تحقيق النقاط رغم الضغط النفسي، والأعمى الذي يقرأ بسرعة مذهلة بمجرد لمس أصابعه مجموعة من الحروف البارزة على صفحة من الصفحات، وأخيراً ذلك النحّات الماهر الذي يحول الحجر والرخام إلى قطع فنية جميلة.

إن الضمير المدرب مثله مثل هذه الأيدي الماهرة، التي بذل صاحبها العرق، والوقت حتى يصل إلى ما وصل إليه من مهارة. لقد كانت هناك تضحيات، وعقبات في سبيل ذلك. بل يمكن القول: إن تنمية الضمير تحتاج إلى قدر من التضحيات، والانضباط، والحكمة أكثر بكثير مما تحتاجه عملية تنمية مهارة اليدين لدى الموسيقي، والجراح، واللاعب، والفنان، ولذلك

فالمكافأة، أو النتيجة، عادة ما تكون أعظم؛ لأن هذا الوعي الراقي أو ما نسميه بالضمير يؤثر في كل جوانب حياتنا. يمكننا تنمية هذا الضمير بما يلي:

- قراءة، وفهم تاريخ الحكمة الإنسانية عبر السنين لتوسعة إدراكنا، مفهوم الشمال الحقيقي، الذي يسري سرمدياً كنغمة واحدة عبر الزمن.
- الانفصال عن خبراتنا كي نتعلم منها.
- دراسة وتحليل خبرات الآخرين بعمق.
- إعطاء الوقت الكافي لسماع الصوت النابع من داخلنا، من ضميرنا.
- الاستجابة لنداء ذلك الصوت.

لا يكفي أن تنصت لصوت ضميرك، ولكن تجب الاستجابة له. وعندما يضيع الانسجام بين سلوكنا وبين هذا الصوت، نبدأ بإقامة حاجز حول هذا الضمير بشكل يغلق كل حساسيتنا وإدراكنا لما يأتي منه. وكما يقول A. C. Lewis: «**إن عدم سماع صوت الضمير يصيب ذلك الضمير بالعمى**».

أما إذا زادت صلتنا بحكمة الأجيال، وحكمة القلب، نكتسب المناعة من الاستجابة لخداع المرآة الاجتماعية، ونتحول إلى شخصية لها نمط ولها ضمير. إن إحساسنا بالأمن لا يأتي من الأسلوب الذي يعاملنا به الآخرون أو من مقارنة أنفسنا بالآخرين. إنه يأتي فقط من داخل كياننا الذاتي القوي المستقل.

تنمية الإرادة المستقلة من خلال قطع الوعود وإنجازها

إن من أفضل الطرق لتقوية إرادتنا المستقلة قطعَ الوعود والوفاءَ بها. وإن كل مرة تقوم فيها بقطع وعد هي بمثابة إيداع رصيد جديد في حسابك الشخصي من الإرادة المستقلة والشخصية المتماسكة. وهو رمز على مقدار الثقة التي نضعها في أنفسنا، ومقدار قدرتنا على القول والفعل معاً.

لكي تبدأ في التدريب على ذلك ابدأ بوعود صغيرة بسيطة. وليكن مثلاً وعد بأن تستيقظ من النوم قبل الموعد المعتاد بوقت قليل، أو أنك ستمتنع عن مشاهدة التلفزيون الليلة. تأكد من أنك لن تخلف وَعدك والتزامك. لذلك تأكد من عدم الوعد بأكثر مما يجب، ثم تجنب التنفيذ بأقل مما وعدت. لا تخاطر بل اسحب من رصيدك من الإرادة والشخصية المستقلة. استمر في بناء ذلك ببطء حتى تشعر بأن إحساسك بالقوة والكرامة يطغى على انفعالاتك المتقلبة. فكر جيداً في حقيقة ما وصلت إليه بعد ذلك. وبناءً على ذلك انتقل إلى مرحلة أخرى وحدد الوعد الذي تريد تنفيذه، ثم قم بتنفيذه ،مهما كانت الظروف.

قليلاً قليلاً ستكبر ثقتك بنفسك. وكلما كانت الوعود التي قطعت بتنفيذها مبنية على مبادئ أساسية فإن شخصيتك ستصبح مبنية على مبادئ بمضي الوقت. استمر في المحافظة على وعودك لنفسك، وبمضي الوقت، سيزداد رصيدك من العزة النفسية، والإرادة المستقلة، والشخصية القوية.

يقول Stephen: **ذات مرة قدمت استشارة إلى رجل يعاني من انهيار تام في حياته الشخصية. كانت حياته محطمة وتسير من سيئ إلى أسوأ. بين الحين والآخر يظهر بمظهر المرح والانطلاق، ولكنه سريعاً ما يعود إلى حياة العزلة، والأنانية محاطاً بأموره العاجلة التي تخرب حياته ثانية.**

بدأت أشجع هذا الشخص على أن ينمي ملكاته الإنسانية الذاتية، وأن يبدأ في ذلك بجرعات صغيرة. قلت له: «هل يمكنك أن تستيقظ من النوم في موعدك بعدما تخطط لذلك، وبدقة؟» رد قائلاً: «وما تأثير ذلك على باقي حياتي؟» قلت: «إن جسمك هو الآلة التي من خلالها تمارس حياتك. فإذا لم تملك السيطرة على جسمك، فكيف ستسيطر على ما يصدر عنك من تعبيرات سواء من جسمك، أو عقلك؟».

عندها بدأ كل ليلة يخطط للاستيقاظ مبكراً، ولكنه بعد قليل سيطرت عليه حالة ذهنية مختلفة، حيث وجد صعوبة في التخلص من الالتصاق بالسرير. حاولت معه مرة أخرى قائلاً «حاول أن تصحو عند ساعة محددة لمدة شهر». فردَّ قائلاً: «لا أظن أنني سأستطيع» قلت: «إذاً لا تقطع هذا العهد على نفسك. إن كرامتك وشخصيتك في الميزان، وأي إخلال بهذا العهد على نفسك، سوف يولد الصراع مع نفسك. الأفضل أن تبدأ بوعد بسيط وتنجزه. ابدأ بالأصغر، هل يمكنك تنفيذ ذلك لمدة أسبوع؟». فرد: «نعم، أعتقد أن ذلك ممكن لمدة أسبوع». قلت: «إذاً عليك أن تستيقظ في الوقت الذي حددته لمدة أسبوع». قال: «سأفعل» بعدها بأسبوع جاءني قائلاً: إنه تمكن من ذلك.. فرددت: مبروك! الآن بدأت حياتك بالتماسك عند مستوى محدود. والآن عليك تحديد ما هو الالتزام التالي الذي يجب أن تبدأ به؟».

قليلاً، قليلاً بدأ هذا الرجل بالالتزام بمهام معينة. لم يكن هناك سواي أنا، وصديق آخر، يعرفان ماذا يجري في حياة ذلك الشخص؟ لاحظنا بعد ذلك التبدل الهائل في حياته. كانت حياته العاطفية تغلي فيما سبق، كانت قرارته وليدة الانفعال والظروف، كان يقطع العهد على نفسه، ولكن ما إن

تضغط عليه الظروف أو تتبدل الأحوال حتى يتقاعس عن تنفيذه. ومن كل ذلك كان شيئاً هاماً يتحطم بداخله، بمضي الوقت، كان هذا الشيء هو إحساسه بالثقة، والكرامة، والاعتزاز بالنفس.

ولكن بمجرد أن بدأ عملية قطع، وتنفيذ، الوعود الصغيرة، بدأت حياته العاطفية بالاستقرار. كانت الوعود التي يقطعها على نفسه تساعده على تقديم الوعود لغيره من الناس، وتنفيذها. لقد كان فقدان الثقة بالنفس يمثل عبئاً عليه في علاقاته مع الآخرين، ولكن من خلال انتصاراته الذاتية على نفسه بدأت انتصاراته الخارجية في الظهور.

يقول أحد الحكماء: «إن أكبر المعارك التي نخوضها هي تلك التي تحدث داخل دهاليز النفس والروح». نحن نحتاج لأنْ نسأل أنفسنا: «هل أنا مستعد لأنْ أكون إنساناً له الشخصية، والإرادة، والكرامة الكاملة؟ هل أنا مستعد لأن أعتذر عندما أخطئ، وأن أحب بدون شروط، وأن أحب لغيري ما أحب لنفسي؟».

قد يقول أحدنا: «لا يمكنني القيام بتغيير نمط حياتي» ولكن إرادتنا المستقلة تقول: «انتظر دقيقة أنت قادر على ذلك. يجب ألا تكون مجرد انعكاس لتكوينك وبيئتك الاجتماعية، أو الجسر الذي يعبر عليه الآخرون. إن لديك الفرصة الآن لكي تقيّم كل ما حدث لك حتى الآن. عليك أن تنظر إلى ردود الفعل عندك عند التفاعل مع كل ما حولك، ثم عليك بأن تغيّر من كل ذلك.

إلى أولئك الذين يقولون «ويحك، أنت لا تعرف ما يجري في المجتمع الذي نعيش فيه!» وردِّي عليهم: «ويحكم، هل تعرفون مقدار القوة الذاتية بداخل كل منكم؟»، نحن لا نهدف إلى إيلام أحد، فكل ما

هنالك قل ما تريده بحب، إن حياتنا هي نتاج اختياراتنا. عندما نلقي اللوم، والاتهام على الآخرين والبيئة المحيطة، وغير ذلك من العوامل الخارجية نسمح من جانبنا لكل هؤلاء بأن يحددوا مصيرنا.

نحن نختار إما أن نحيا حياتنا، أو نترك غيرنا ليحياها نيابة عنا. إن قطع العهود على النفس وللآخرين، شيئاً فشيئاً يقوّي من قدرتنا إلى حد أن تصل قدراتنا على الفعل، والتأثير في حياتنا إلى ما هو أكبر من تأثير القوى الأخرى علينا وعلى حياتنا.

نَمِّ قدرتك على الخيال المبدع من خلال التصور:

تصوَّر السيناريو الآتي:

بدأت حبات العرق تظهر على وجهك. الحرارة العالية لمناخ دول أمريكا اللاتينية الاستوائي يجعلك تتنفس بصعوبة. أما الفتاة المذعورة التي أنقذتها، هذه اللحظة، من سجن خاص بمجموعة من الإرهابيين فإنها تتشبث بك، وهي على وشك الانهيار النفسي، إنها ابنة السفير الأمريكي التي جئت لتنقذها، وليس لديك سلاح، ولا طعام، ولا وسيلة نقل، أو اتصال بالعالم الخارجي. وأنت محاط بهؤلاء الأعداء من كل جانب، وسرعان ما اكتشفت أن المكان الذي ستختبئ فيه سيكتشفه هؤلاء الإرهابيون حالاً.

فماذا ستفعل؟

حقيقة نحن لا نعرف ماذا نفعل، ولا نعرف ماذا ستفعل أنت؟ ولكننا نعرف كيف سيتصرف McGyver في هذا الموقف؟

McGyver هو خير من يفكر تفكيراً مبدعاً، فهو بطل لمسلسل تلفزيوني يحمل اسمه. فلا يوجد موقف لا يستطيع هذا الرجل المعجزة

الخروج منه بمهارة مذهلة. إنه فلتة السينما الخاصة بروايات الجريمة الغامضة. إنه الرجل الذي ليس لديه السلاح ولكن لديه الذهن المتقد.

إن هذا الرجل بما لديه من معلومات، وقدرة على الابتكار، يمكنه صنع مرآة من بقايا سيارة جيب مهشمة في الأدغال، حيث يختبئ هو وتلك الفتاة. وبتسليط أشعة الشمس من خلال هذه المرآة على مستودع الذخيرة الخاص بهؤلاء الإرهابيين ينجح في إحداث انفجار هائل يشتتهم ويشغلهم، بينما هو، والفتاة يجريان هرباً إلى مزرعة مهجورة. ومن بقايا مواد قديمة وبعض الكيماويات المنزلية يستطيع هذا الرجل صنع قنابل، ومفرقعات، يحمي بها نفسه فيما بعد. ومن بقايا جهاز راديو قديم يستطيع تطوير جهاز إرسال يرسل ذبذبات لطائرة الهليوكوبتر التي جاءت لإنقاذه.

شيء رائع! فمن الواضح أن ذلك ضرب من الخيال. ولكن ماذا تكون مبيعاتك لو كان لديك مدير تسويق في شركتك مثل صاحبنا McGyver هذا؟.

إن «**مُعامِل McGyver**» كما نحب أن نسمي هذه القدرة المبدعة لديه، هو أن تشحنَ ذاتك بالخيال المبدع. إنه الفهم والقدرة على تطبيق المبادئ في عدد كبير ومتنوع من المواقف. مع **مُعامل** McGyver في استطاعتك الحصول على ٤ عن طريق ٢+٢ ، ولكن أيضاً عن طريق ٣+١ أو ٩٢-٨٨ أو ٢٢٨ ÷ ٥٧، أو$\sqrt{١٦}$، هذه كلها تنويعات لا نهائية توصل إلى نفس النتيجة.

إنَّ **معامل** McGyver يوضح القوة الهائلة للمبادئ. فلو كان الأمر مجرد استخدام خبرة الممارسة بدلاً من المبادئ لكان McGyver وابنة السفير حالياً في السجن يندبان حظهما؛ لأنه لا توجد لديهما قنبلة يدوية.

إن فهم مُعامل McGyver هو واحد من أهم مظاهر القوة، والإثارة، في الحياة التي تدور حول المبادئ. المبادئ هي البساطة في الجانب الآخر من التعقيد. وفي كلمات Alfred North Whitehead:

«تتضاءل المعلومات عندما تكبر الحكمة؛ حيث تبتلع المبادئ الكثير من التفاصيل، إن التفاصيل سوف تأتيك بطريقة عملية أثناء ممارسة الحياة، أما اكتساب عادة الاستفادة من المبادئ الحقيقية فتمكنك من امتلاك الحكمة إلى الأبد».

إن فهم المبادئ يجعلنا نُيقنُ بأن مبدأ المزرعة ينطبق على تطوير الذات كما ينطبق على زراعة الطماطم. وأن التفاعل الإيجابي مع الغير يعني أن ربط لوحين من الخشب يجعلهما قادرين على حمل وزن أكبر من الوزن الإجمالي لما يمكنهما حمله منفردين. إنه التفاعل الذي يجعل شخصين قادرين على تقديم حلول أفضل لمشكلة ما. أي أفضل من الحلول التي يأتي بها كل منهما على انفراد.

العملية التي نقترح أن ننمي بها قدرتنا على الخيال المبدع هي «**التصور**». ونقصد به ذلك التمرين الذهني العالي التركيز الذي يعتمد عليه الرياضيون من الطراز الأول في العالم. ولكن بدلاً من استخدامه في تحسين أدائك في لعبة التنس نطلب منك استخدامه في تحسين نوعية حياتك.

خصص جزءاً من وقتك لتجلس وحيداً، بعيداً عن الضوضاء، والمقاطعات. اغمض عينيك، وتصور نفسك في مواقف غير مريحة أو مسببة للألم. مثال ذلك أن ابنك (أو ابنتك) يشكو من أنك لا تهتم به بما فيه الكفاية، أو أن زميلاً لك في العمل يشيع عنك ما يسيئ إليك.

هنا استخدم رؤيتك لذاتك لتفصل نفسك عن أفكارك، ومشاعرك التي ستترتب على هذا الموقف. وبدلاً من أن ترى نفسك تتصرف كما لو كنت في الظرف العادي، انظر إلى نفسك تتصرف وفق المبادئ الحقة التي ستجلب جودة أعلى لحياتك. انظر إلى نفسك تتفاعل مع الآخرين من منظور الشجاعة، والاهتمام. استخدم مُعامل McGyver لترى كيف ستتصرف في تلك المواقف. إن فائدة هذا التمرين ستتضاعف عندما تستخدمه بغرض هضم المبادئ والقيم الحقيقية بغرض تشكيل رسالتك في الحياة.

إن أحسن وسيلة للتخطيط لمستقبلك هو أن تصنعه الآن. إن بإمكانك استخدام قوتك في الخيال المبدع لكي ترى الهدف قبل أن يتحقق، ويمكنك أن تتصور أي لقاء قبل حدوثه لكي ترفع من مستوى عطائك قبل أن تعيش اللقاء فعلاً.

التواضع النابع من المبادئ:

من حقيقة وجود المبادئ، ومن حقيقة الحياة وفق تلك المبادئ، ينبع الإحساس بالتواضع. فنحن لا نتحكم في حياتنا، ولكن هذه المبادئ تتحكم فيها. وعلينا ألا نضع نحن القانون الذي يتحكم فينا. يجب أن نؤمن بالتعلم المستمر، وأن نعايش قوانين الحياة بانسجام. وألا نندرج إلى منزلق القيم الزائفة التي تلغي إدراكنا للذات. إن الإحساس بالأمن القائم على وهم مقارنة الذات مع الغير، من منظور أنني أبدو أجمل من غيري، وأنا لدي مال أكثر، أو لدي وظيفة أفضل، أو أنني أعمل أكثر من غيري، هو إحساس زائف. كما أننا لا يضيع منا الأمن لمجرد أننا أقل وسامة، أو مالاً، أو مكانة من شخص آخر. فهذا لا يبدو أمراً ذا أهمية. إن

الإحساس بالأمن داخلنا يأتي من شعورنا بالكرامة الشخصية، والتوجه الصحيح نحو الشمال.

عندما نفشل أو نرتكب خطأ ما، أو عندما نصطدم بمبدأ ما، نقول لأنفسنا «**ماذا يمكنني أن أتعلم من ذلك؟**». نحن لحظتها نعود إلى المبادئ كي نتعلم منها. وعندما نتعلم أين كان الخطأ فيما صنعنا لحظتها يمكننا تحويل الضعف إلى قوة. لحظتها نواجه سلوكنا بالحقيقة، بشكل يضع الثقة في هذه الحقيقة، ويضمن اعترافنا بأن لدينا القدرة على التعلم والتغيير.

إن صفة التواضع هي أمّ الفضائل. إنها تجعلنا مجرد وعاء، أو وسيلة، أو مفوضاً بدلاً من أن نصبح نحن المصدر أو المبدأ. إنها تطلق العنان لكل قدراتنا على التعلم، والنمو، والفعل. إن التواضع النابع من كون المرء يؤمن بالمبادئ يدفعه إلى التعلم من الماضي ويأملُ مستقبلاً أفضل، ويتصرف بثقة في الحاضر. هذه الثقة هي التأمين القائم على مبدأ المزرعة عبر العالم، وعبر التاريخ، وعبر حياتنا، والذي يعني أننا لو تصرفنا في ضوء هذه المبادئ لتحسنت نوعية حياتنا.

الدخول في الجيل الرابع:

من خبرتنا تبين لنا أن معظم الناس الذين يدرسون ويحللون خبراتهم وخبرات الآخرين، يعلمون أننا جميعاً لدينا حاجات أساسية لتحقيق الإشباع الإنساني. إن لديهم الإدراك لبعض ما يعرف بمبدأ الشمال الحقيقي الذي يتحكم في نوعية حياتنا. لقد كان لديهم بعض الخبرة مع الملكات التي تمكنهم من التوجه نحو الشمال الحقيقي.

إن هذا الفصل من الكتاب يحاول التذكير بتلك الأمور الموجودة

بداخلنا. إن حقيقة أننا ندركها، ولكنها لا تدخل نسيج حياتنا اليومية يصيبنا بالإحباط الصادر عن الفجوة بين الساعة والبوصلة. إن مشكلتنا كما يصورها البعض هي «**أن نصل إلى الحكمة التي نحملها بداخلنا**».

من خبرتنا يتضح أيضاً أن معظم الناس يودون أن يصلوا إلى الجيل الرابع لإدارة الوقت. إنهم يودون وضع البشر قبل جدول المواعيد، وأن تأتي البوصلة قبل الساعة. إنهم يودون حياة مليئة بالمعنى والعطاء. إنهم يودون حياة مليئة بالحب، والتوازن، والمتعة.

ولكن تأتي الرؤية التقليدية لإدارة الوقت كعقبة في طريق.الوصول إلى الجيل الرابع. فأدوات الجيل الثالث من إدارة الوقت، متمثلة في المفكرات وجداول المواعيد والمخططات، تجعل تركيزنا منصباً على الطارئ من الأمور بدلاً من التركيز على الهام منها. إن هذه الأدوات تشعرنا بالذنب عندما نفشل في إنهاء المطلوب في موعده. إنها تقتل المرونة والتلقائية داخلنا. إنها تلغي الانسجام بين الأمور الهامة في حياتنا وبين أسلوبنا في ممارسة هذه الحياة يومياً. في الحقيقة، إن معظم من يستخدمون هذه الأدوات لا يستخدمونها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

من المؤكد أن هناك منافع للأجيال الثلاثة السابقة، ولكننا نحتاج ما هو أكثر. إن عمل المطلوب بسرعة لا يحل محل عمل الأمور الصحيحة. فنحن في حاجة إلى نظرية جديدة، وأدوات جديدة تمكننا من استغلال ملكاتنا لإنجاز الحاجات الأساسية، والطاقات الكامنة فينا، بطريقة متوازنة مبنية على المبادئ.

الخلاصة، إن القوة المطلوبة لإيجاد نوعية حياة أفضل لا تجدها في المخططات الزمنية وجداول العمل. إنها ليست في أية وسيلة أو أي

أسلوب نطبقه. إنها ليست محدودة بقدرتنا على تخطيط المطلوب في يوم معين. لا أحد منا يملك معلومات لا نهائية، ولا أحد منا يعلم بالضبط كل الفرص، والتحديات، والمفاجآت، والمآسي، والمتع غير المتوقعة التي ستحدث في اللحظة التالية من حياتنا.

إن قدرتنا على تحسين نوعية الحياة تكمن داخلنا، هي في قدرتنا على تطوير البوصلة الداخلية بحيث نتصرف بنضج، وكرامة، لحظة الاختيار، سواء كانت تلك اللحظة هي تخطيط العمل خلال أسبوع قادم، أو مواجهة مشكلة، أو صحوة ضمير، أو بناء علاقة، أو التعامل مع عميل غاضب، أو القيام بنزهة. فلكي تكون فعالاً لابد من استخدام وسيلة تتمشى مع هذه الحقيقة بشكل يدعم استخدام البوصلة الموجودة داخلنا.

** ** **

الباب الثاني

الأهمية دائماً للأهم

الباب الثاني

الأهمية دائماً للأهم

في هذا الجزء سنقدم المربع الثاني كعملية تنظيمية لتدفق الحياة. وهي عملية تحتاج إلى نصف ساعة كل أسبوع، وهي تساعدك على إيجاد نوعية أفضل للحياة قائمة على الحاجات والمبادئ والملكات الأساسية. وخلال دراستنا لأجزاء هذه العملية سنواجه أسئلة مثل الأسئلة التالية:

افترض أنك تخطط لعمل يوم ما. كيف تعرف ما هي الأمور ذات الأولوية والتي يجب أن تأتي في المقدمة عند التنفيذ؟ وما الذي يحدد أولوياتك؟

- هل هي عوامل الطوارئ والإلحاح؟ أم هي الرؤية الثاقبة، والرسالة السامية لك في الحياة، والتي تبنى على المبادئ التي تحقق نوعية الحياة الأفضل؟
- ماذا تفعل عندما تجد نفسك ممزقاً بين الأدوار المختلفة المطلوبة منك في الحياة، مثل متطلبات العمل والأسرة، وتطوير الذات؟ هل التوازن بينها يعني الركض من واحدة إلى الأخرى بالسرعة الكافية لإنجازها جميعاً؟
- نفترض أنك خططت ليوم ما، وجاءك شخص بأمر **عاجل**، فكيف تعرف أن هذا الأمر يتطلب تعديل أولوياتك؟ هل يمكنك التعديل ولديك الثقة بأنك تضع فعلاً الأهم من الأمور قبل سواه؟
- نفترض أنك أثناء يومك الذي خططته جاءت فرصة لم تكن في الحسبان، فكيف تعرف هل من مصلحتك انتهاز هذه الفرصة، أم أن منَ

الأفضل أن تستمر في تنفيذ خطتك المرسومة متجاهلاً تلك الفرصة؟

عند مرورك بهذه العملية لأول مرة ستشعر بأنها تحقق لك منافع مباشرة، وستجد أن في استطاعتك التحول بتركيزك من مبدأ **الطوارئ** إلى **الأهمية**، ثم تتعلم كيف تبني هيكلاً مرناً لعملية اتخاذ القرارات لديك، بدلاً من بناء جدول جامد تعمل وفقه.

كلما تقدمنا خلال الفصول من الخامس وحتى العاشر ستشعر بعمق ممارسة هذه العملية. في هذه الفصول سنتحدث عن:

- قوة التعديل في حياتك النابعة من الرؤية ومن رسالتك السامية في الحياة والتي بنيتها على المبادئ.
- كيف يمكنك تحقيق التوازن والتفاعل بين أدوارك المتعددة في الحياة؟
- كيف تحدد، وتنجز أهدافك المبنية على المبادئ؟
- كيف تبدو خطتك الأسبوعية مختلفة عندما تضع الأهم من أمورك أولاً؟
- كيف تتصرف بقوة ،وكرامة، وصلابة عند لحظات الاختيار، أثناء دوران عجلة الحياة يومياً؟
- كيف تجعل منحنى التعلم والحياة لديك في صعود مستمر؟

قي نهاية كل فصل من هذه الفصول، ستجد مقترحات محددة للأهداف، التي يمكنك وضعها أسبوعياً، حتى تدمج هذه الأمور المتنوعة في حياتك. قد تجد بعض الأفكار أجدى من سواها. ونتمنى أن تجد أنت أفكاراً إضافية من عندك في هذا الصدد. فبعد قراءتك لهذه الفصول ستعود إلى هذه العملية برؤية جديدة. بمضي الوقت ستجد أن التنظيم

المبني على المربع الثاني سيمنحك القوة على الحياة والحب والتعلم وأن تترك وراءك ذكرى أسطورية عن نجاحك في الحياة.

إن المفتاح لنوعية الحياة الأفضل هو البوصلة، إنها في الخيارات الصحيحة التي نصنعها أثناء اليوم. وكلما توقفنا لحظة بين الأعباء اليومية لاستشارة البوصلة الموجودة بداخلنا سنواجه التغيير بكفاءة. عندها سنتأكد من أننا نسير وفق المبادئ والهدف، وأننا نضع الأهم أولاً في حياتنا.

الفصل الرابع

تنظيم المربع الثاني:
عملية وضع الأمور الأهم أولاً

«عندما لا يوجد البستاني لا توجد الحديقة»

يقول Roger: «منذ مدة كان لي صديق يعمل استشارياً في إدارة الأعمال، ينتقل من مسكن إلى آخر. لقد قرر هذا الصديق تكليف إحدى الصديقات وهي مهندسة معمارية تصميمَ حديقة منزله، وكانت هذه الصديقة تملك المعلومات والذكاء العالي.

كان صديقي كثير السفر ولذلك كان يشترط في تصميم الحديقة، أن تحتاج أقل قدر من الصيانة والعناية منه. ولذلك طلب بخاخات المياه التي تعمل تلقائياً، وغيرها من العناصر التي توفر العمل الإنساني. لقد كان غرضه تقليل الوقت اللازم للعناية بالحديقة.

في النهاية، جاءته هذه المهندسة المعمارية قائلة له: «اسمع، إنني أتفهم ما تريده، ولكن هناك أمراً أساسياً لابد من مناقشته قبل أن نمضي في تصميم الحديقة: إذا لم يكن هناك بستاني فلن تكون هناك حديقة!»

معظمنا يتمنى لو أمكنه أن يضع الحديقة، أو حياته كلها، في نظام آلي يجعلها تسير بنعومة، وعندها ستتحسن جودة الحياة. ولكن المشكلة أين العناية المنتظمة والفائقة، التي تضمن هذه الجودة. فلا يمكننا مجرد إلقاء بعض البذور في الحديقة، ونتركها مهملة، ثم نعود بعد مدة لكي نجد

حديقة جميلة مثمرة، تعطينا الثمار من كل نوع لنملأ منها السلال. نحن نحتاج إلى أن نزرع، ونروي، ونشذبَ الحشائش بانتظام إذا أردنا أن نجني المحصول.

إن حياتنا ستمضي على أي وجه وستكبر الأشياء معنا. ولكن هناك فارقاً ما بين أن يعتني البستاني ويكدح ليل نهار في الحديقة، وبين أن يهملها. إنه الفارق بين الحديقة الجميلة والحديقة المهملة المليئة بالأعشاب.

هذا الفصل من الكتاب يصف عملية العناية بالحديقة. إنها عملية تحديد المهم من الأمور، وتركيز جهودنا على ما بداخل الحديقة لكي ينمو. إنها عمليات الزراعة، والري، وتشذيب الحشائش. إنها تطبيق مبدأ الأهمية لدعم جودة الحياة. إنه نشاط مقوٍّ، يمكنك عمله لمدة نصف ساعة كل أسبوع، وأياً كان وضعك الآن بالنسبة للمربع الثاني فإن التركيز على هذا المربع سيعدل من نوعية حياتك وستظهر فيها نتائج هامة.

هذه العملية ستساعدك على معالجة إدمان **الطوارئ**. لو كان لديك الوقت، وفكرت بعمق في الحاجات، والمبادئ في حياتك، واكتشفت أنك الآن تعمل بصفة أساسية من منظور الطوارئ فإن هذه العملية ستساعدك في الانتقال من منظور الطوارئ إلى منظور الأهمية. فمجرد مرورك بهذه العملية سيساعدك على التصرف على أساس ما هو المهم ولن تتحول تصرفاتك إلى مجرد ردود أفعال مبنية على الانفعال والظروف.

على مستوى آخر، ستساعدك هذه العملية إلى إيجاد الإطار الفكري الذي يمكنك من تنظيم وقتك، من خلال التركيز على الحاجات والمبادئ والعمل طبقاً لها في حياتك. وخلال عملية التنظيم يمكنك إيجاد توقيت للمربع الثاني يتصل مباشرة بأسلوبك في الحياة. بعدها ستتصرف من

خلال إطار شخصية قائمة على المبادئ تتعامل مع الحاجات الأربع، مع تطور قدراتك لفهم تلك المبادئ بما يضمن تحسين جودة الحياة.

على مستوى آخر، ستساعدك هذه العملية على ترجمة رسالتك السامية في الحياة إلى نسيج تمارس من خلاله الحياة اليومية. ومن الرسالة السامية إلى اللحظة التي تعيشها ستساعدك هذه العملية على شحن حياتك بالشموخ والقوة، فهي تساعدك على وضع الأمور الأهم أولاً من منظور متوازن قائم على المبادئ.

ومع تقديمنا لخطوات هذه العملية، سنطلب منك النظر فيها بعناية. أُكتب ملاحظاتك أولاً فأولاً. فاندماجك فيها سيحقق الاستفادة السريعة والعميقة. نطلب منك أن تنظر إلى القائمة الواردة في الجدول (٧) لكي تستخدمها في تنظيم الأسبوع القادم من حياتك، وفق الخطوات الست التي تحددها هذه العملية.

إن النماذج والقوائم التي ستستخدمها في هذا الفصل هي جزء من نظام تم تطويره للمربع الثاني(•): نحن نؤكد أن هذا النظام ليس عصا سحرية. بل نظام تم تطويره لدعم عملية تنظيم المربع الثاني. ولكن هذه العملية يمكن تطويرها لتلائم جدولة يومية تستخدم في (نوتة) عادية، أو على الكمبيوتر، أو حتى على قصاصة ورق. لابد أن تتأكد أنه مهما كان النظام الذي تستخدمه فهو يرتبط بالهدف الذي تريد الوصول إليه. إن النظام

(•) للراغبين في الحصول على عينة مجانية من نظام الأربعة أسابيع خاص بتطوير العادات. اطلب الهاتف 1-800-680-6839 بالولايات المتحدة. أو استخدم صفحة WWW.Covey.Com بشبكة Internet هذه الجداول هي جزء من Microsoft Scheduletwith 7 Habits

الذي يركز على أولوية الأعمال الطارئة في المربعين الأول والثالث سيكون عقبة بينك وبين جهودك في التحول من خلال هذه العملية.

الخطـة الأسبوعية:

إذا نظرت إلى الخطة الأسبوعية الموجودة في الجدول (٧) ستلاحظ أنها مختلفة عن معظم أدوات التخطيط المعروفة في أنها وضعت على أساس أسبوعي وليس على أساس يومي.

إن التخطيط على أساس الأسبوع يسمح بالتركيز على المحتوى ويحقق الرؤية العامة. هل حدث أن رأيت فيلماً قصيراً، حيث تركز فيه العدسة على مرتفعات ووديان شاسعة، متنقلة بين زواياها موضحة لك صورة عامة لمنطقة جغرافية شاسعة. ومع كل حركة للعدسة من مكان إلى آخر نتساءل: هل هذه المرتفعات والوديان هي جزء من أراض مهجورة، أم من صحراء نائية؟ وبعد لحظات تنسحب العدسة تدريجياً تاركة كل هذه المرتفعات والوديان بهدف تصغير المنظر بالتدريج، وفجأة نكتشف أن كل ما رأيناه هو تكبير هائل لنسيج قطعة من البرتقال!

وهكذا التخطيط اليومي، فهو يعطينا رؤية محدودة ليوم واحد، أو لَقْطَة مكبرة مقربة تجعلنا مشغولين بما هو قريب جداً من أعيننا، لدرجة أن **الطوارئ** و**الكفاءة** تشغلنا عن **الأهمية** و**الفاعلية**. أما التخطيط الأسبوعي فيقدم لنا المنظور الأوسع والشامل لما نقوم به. إنها تعطينا صورة أوسع تمكننا من أن نرى الجبال بحجمها الحقيقي. فالأنشطة اليومية لا تأخذ أكثر من حجمها الصحيح والحقيقي متى تمت رؤيتها في الإطار الكلي للأسبوع.

الخطوة الأولى: اربط كل شيء برؤيتك ورسالتك:

عند البدء بالتخطيط للأسبوع القادم، اجعل الخطوة الأولى التفكير فيما يعتبر أهم شيء في حياتك ككل. فهذا المنطق يعطي المعنى الصحيح للأمور، أي النظر إلى الصورة الأشمل والأوسع. وهذه الصورة هي إطار يحدد ما يجب العناية به من أمور، وهذا الإطار هو الذي يجعل لحياتك معنى. إن مفتاح هذا الربط هو أن تعرف بوضوح إجابة للأسئلة الآتية:

- ما هي أهم الأشياء في حياتي؟
- ما هو الشيء الأساسي الذي يعطي معنى لحياتي؟
- ماذا أريد أن أكون؟ وماذا أريد أن أعمل في هذه الحياة؟

كثير من الناس يستطيع وضع هذه الإجابات على ورقة مكتوبة تحدد رسالة كل منهم في الحياة. فهذه العبارات ستحدد ماذا تريد أن تكون؟ وماذا تريد أن تفعل في حياتك؟ وما هي المبادئ التي تبني عليها وجودك وأفعالك؟ إن وضوح هذه الأمور أمر حيوي؛ لأنها تؤثر في كل شيء آخر سواء كانت الأهداف، أو القرارات، أو النماذج التي تعمل وفقاً لها، أو كانت الكيفية التي تمضي بها وقتك. وعودة إلى نموذج السلم، الذي أشرنا إليه سابقاً، نجد أن تحديد رسالة المرء في الحياة تعطيه القاعدة الأساسية التي في ضوئها يقرر على أي حائط سيسند السلم الذي سيصعد عليه إلى أعلى.

ولأن ذلك أمر أساسي، فمن المنطقي أن تكون الخطوة الأولى تكمن في الالتزام بعملية المربع الثاني. لماذا لا تتفق مواعيد وفعاليات جدولك الأسبوعي مع هدفك؟ لأن ربط ذلك برسالتك الشخصية في الحياة مسألة أساسية للعمل من منظور الأهمية. إن هذه الرسالة تؤثر بشدة في أسلوبك

في ممارسة عملك داخل المربع الثاني. لو كانت رسالتك في الحياة تشمل ما يتعلق بتنمية قدراتك الشخصية، أو مسئولياتك العائلية، أو جودة استمتاعك بالحياة، أو قدرتك على العطاء فستضمن عملية التخطيط الأسبوعي وفقاً لمبدأ المربع الثاني تأكيد هذه الجوانب المشمولة برسالتك داخل ذهنك. إنها ستضع الإطار الصحيح لعملية اتخاذ القرارات في حياتك فيما سيأتي بعد ذلك من خطوات.

في الفصل الخامس من الكتاب، سنعالج الجانب الخاص بالرؤية الشخصية والرسالة في الحياة بعمق. سنناقش كيف يمكنك بناء رسالة شخصية قوية تمكنك من تحقيق نتائج أفضل في حياتك، وتوجد لديك حب الحياة.

إذا لم تحدد رسالتك الأساسية السامية في الحياة بعد، فإن قيامك بتحديد هذه الرسالة سيمنحك من الإحساس ما هو هام في حياتك. يمكنك البدء من الآن بما يأتي:

- ضع قائمة بثلاثة أو أربعة أشياء تعتبرها أهم الأشياء في حياتك.
- ضع الأهداف الطويلة الأجل التي طالما فكرت فيها.
- فكر في أهم العلاقات الشخصية في حياتك.
- فكر في أهم جوانب العطاء التي تود الإسهام فيها.
- تأكد من المشاعر التي تود أن تجدها في حياتك، مثل: السلام، والثقة، والسعادة، والعطاء، والمعنى.
- فكر في كيف تقضي وقتك خلال هذا الأسبوع، لو فرضنا أن أمامك ستة أشهر فقط في هذه الدنيا.

جدول (٧) الخطة الأسبوعية

١- ابن خطتك على رسالتك في الحياة.
٢- راجع أدوارك.
٣- حدد أهدافك.
٤- ضع الجدول لمدة أسبوع.
٥- يومياً: حاول أن تحدد اختياراتك من منظور القوة والتجديد والأمانة.
٦- قيِّم كل ما قمت به.

الرسالة الشخصية في الحياة	الأدوار	الأهداف	مذكرات
	مادية اجتماعية عقلية روحية		
	اشحذ المنشار		
	الدور الأول		
	الدور الثاني		

تابع جدول (٧) الخطة الأسبوعية

الدور الثالث		
الدور الرابع		
الدور الخامس		
الدور السادس		
الدور السابع		

الرسالة الشخصية في الحياة

تابع جدول (٧) الخطة الأسبوعية مارس ١٢-١٨ (الأسبوع ١٣)

الساعة	السبت	الأحـد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
٧							
٨							
٩							
١٠							
١١							
١٢							
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							
٧							
٨							
٩							
	أولويات اخرى	أولويات اخرى	أولويات اخرى	أولويات اخرى	أولويات اخرى	أولويات اخرى	أولويات اخرى

فكر في تأثير وضع رسالتك في الحياة بوضوح على حياتك ككل بسؤال نفسك الأسئلة التالية:

- ما هو الأثر الذي تحدثه الرؤية الواضحة لمبادئي، وقيمي، وأهدافي على الكيفية التي يجب أن أنفق بها وقتي؟
- كيف سأشعر حيال حياتي متى علمت ما هي الأمور الهامة في حياتي؟
- هل وضع رسالتي في الحياة في صيغة مكتوبة أمر له قيمته بالنسبة لي؟ هل ستؤثر هذه الرسالة على أسلوبي في إنفاق الوقت والجهد؟
- كيف ستؤثر قراءة هذه الصيغة بإمعان كل أسبوع على الأشياء التي أختار عملها أثناء الأسبوع؟

> إذا كنت قد كتبت صيغة رسالتك في الحياة، فراجعها الآن. وقبل أن تقرر كيف ستمضي الأيام السبعة القادمة من حياتك، تذكر جيداً الأشياء الهامة في حياتك، وضعها نصب عينيك. وإذا لم تكن قد كتبت هذه الصيغة بعد، فأنفق بعض الوقت مستخدماً بوصلتك الداخلية في تحديد ما هي الأمور الهامة في حياتك؟

الخطوة الثانية: حدد أدوارك:

نحن نعيش الحياة في شكل أدوار، ليس من منظور لعب هذه الأدوار، أو تمثيلها، ولكن من منظور القيام بها، فعلاً، كأدوار حقيقية نختار أن نقوم بها في الحياة. قد يكون لنا دور كبير في الوظيفة أو العمل الذي نعمله، أو في الأسرة التي ننتمي إليها، أو في المجتمع الذي نعيش

فيه، أو في أية ناحية من نواحي الحياة. إن هذه الأدوار هي مسئوليات، وعلاقات، ومجالات للعطاء.

إن كثيراً من التعاسة في حياتنا تأتي من الإحساس بأننا ناجحون في دور من هذه الأدوار على حساب الأدوار الأخرى. فقد أكون ناجحاً في دوري كنائب لرئيس شركة كبيرة، ولكنني لست بهذه الدرجة من النجاح في دوري كأب أو زوج. قد نكون ناجحين في إرضاء العملاء ولكننا غير ذلك في إشباع حاجتنا إلى التنمية الشخصية والتطوير الذاتي.

إن التحديد الواضح لمجموعة الأدوار، التي نمارسها في الحياة، يقدم إطاراً طبيعياً يضمن التوازن والترتيب الصنحيح لهذه الأدوار. إذا كنت قد وضعت صيغة رسالتك في الحياة، فإن أدوارك في الحياة ستنبع من هذه الصيغة. إن التوازن بين هذه الأدوار لا يعني ببساطة مجرد إنفاق وقتك بين هذه الأدوار. ولكنه يعني ضمان أن تساهم كل هذه الأدوار مجتمعة في تحقيق رسالتك في الحياة.

سنلقي نظرة أعمق على هذه الأدوار، والتوازن بينها، في الفصل السادس. أما الآن، فالمطلوب تسجيل الأدوار التي تمارسها في الحياة بالشكل الذي يخطر على ذهنك. قد لا تأتي هذه الأدوار إلى ذهنك بشكل كامل من المرة الأولى، فقد يستغرق الأمر عدة أسابيع قبل أن تشعر بأن هذه الأدوار تشمل كل وجوه حياتك بشكل كاف. لا توجد طريقة نموذجية لعمل ذلك، فقد يقوم شخص له نفس ظروفك بتحديد هذه الأدوار بشكل مختلف. بالإضافة إلى ذلك، فإن أدوارك هذه قد تتغير بمرور السنين، فقد تغير من وظيفتك، أو النادي الذي تنتمي إليه، أو تتزوج، أو تصبح أباً أو جداً.

قد تحدد دورك العائلي ببساطة مثل عضو في الأسرة، وربما تفضل أن تضعه في عدة أدوار مثل زوج، زوجة، أب، أم، بنت، أخت. بعض نواحي حياتك، مثل وظيفتك، قد يكون لها عدة أدوار: واحد منها إداري، والآخر تسويقي، والثالث شؤون عاملين، والرابع تخطيط طويل الأجل وهكذا. قد تحتاج أيضاً إلى دور واحد يعكس التطوير الذاتي.

إن أحد المديرين المسئولين عن تطوير المنتجات في إحدى الشركات قد يحدد أدواره على النحو المبين في جدول (٨).

إما رجل بيع يعمل في مجال بيع العقارات فيمكنه أن يحدد.أدواره على النحو الموضح في الجدول (٩).

جدول (٨)
نموذج للأدوار في حياة شخص
يعمل مديراً لتطوير المنتجات في إحدى الشركات

الأدوار	الأهداف
التطوير الذاتي	
الدور الأول: زوج / أب	
الدور الثاني: مدير المنتجات الجديدة	
الدور الثالث: مدير البحوث	
الدور الرابع: مدير الأفراد في هذه القطاعات	
الدور الخامس: المدير الإداري	
الدور السادس: رئيس نادي الاتحاد	
الدور السابع	

الرسالة

جدول (٩)
نموذج للأدوار في حياة شخص
يعمل في مجال بيع العقارات

الأدوار	الأهداف
تطوير للهوايات والناحية الشخصية	
الدور الأول	
مدير المنزل	
الدور الثاني	
والــــــــد	
الدور الثالث	
نائب رئيس مجلس الأباء	
الدور الرابع	
التخطيط لعملية البيع	
الدور الخامس	
تمويل وإدارة كرجل بيع	
الدور السادس	
بيع العقار	
الدور السابع	

الرسالة

وطالما أن الدراسات أثبتت أنك لا تستطيع ذهنياً أن تمارس أكثر من سبعة أدوار بفاعلية، فإنا ننصح بأن تدمج بعض هذه الأدوار مع بعضها البعض مثل النواحي الإدارية والمالية والشخصية حتى تظل أدوارك في حدود السبعة أدوار. كل هذا سيضمن تركيزك ذهنياً حول هذه الأدوار. أما لو حددت ستة أو خمسة أدوار فقد يكون ذلك مقبولاً أيضاً. إن العدد سبعة يضع الحد الأعلى لما يسمح بمعالجة ذهنية مريحة لهذه الأدوار.

إن تحديد الأدوار يعطي معنى لشمولية جودة الحياة. أي إن الحياة ليست مجرد وظيفة، وأسرة، أو علاقة معينة. إنها كل هذه الأمور مجتمعة. إن تحديد الأدوار يلقي الضوء على ما يعتبر **هاماً** من النواحي التي تهملها أنت حالياً.

بالإضافة إلى تلك الأدوار التي حددتها، نحن نقترح أن تضيف دوراً

جدول (١٠)

أهمية شحذ المنشار

عند إشباع الحاجات الإنسانية الأربع

الأدوار	الأهداف
الحاجات: مادية عضوية	
اجتماعية	
عقلية	
روحية	

هاماً وأساسياً نسميه (**شحذ المنشار**)، وهذا الدور ننظر إليه منفصلاً عن باقي الأدوار لسببين: (١) إنه دور كل منا جميعاً، و(٢) أنه ضروري للنجاح في كل الأدوار الأخرى. وهذا الدور سبق إظهاره كدور أول في نموذج الخطة الأسبوعية في الجدول (٧).

إن مصطلح **شحذ المنشار** هو رمز يشير إلى الطاقة التي ننفقها في زيادة قدراتنا الشخصية في حقول الحاجات الأربع الرئيسية وهي الحاجات العضوية والاجتماعية والعقلية والروحية. إننا في كثير من الحالات نندمج في عملية القطع بالمنشار، ناسين أهمية **شحذ المنشار** قبل أن نستعمله. ويقصد به زيادة قدرتنا على تحقيق النتائج كما يوضح الجدول (١٠)، على سبيل المثال، فنحن قد ننسى ممارسة الرياضة وهو (أمر يتعلق بالجانب المادي العضوي)، أو ننسى أن نطور علاقات هامة (وهو ما يتعلق بالجانب الاجتماعي العاطفي). ونحن قد نهمل متابعة الجديد في العلم في مجال تخصصنا (وهو ما يتعلق بالجانب العقلي)، أو نهمل التحديد الواضح لما هو هام ونجعل معنىً لحياتنا (وهو ما يتعلق بالجانب الروحي). إن فشلنا في تطوير طاقاتنا في هذه المجالات يعني أننا سنتحول إلى أشخاص مرهقين، ممزقين، غير مجددين، نعاني من عدم التوازن. ويصبح من الصعب علينا إنجاز أدوارنا الأخرى في الحياة بفاعلية.

نحن نسمع كثيراً عن أبطال الأولمبياد الذين يمضون سنوات في التدريب الشاق والاستعداد للمباريات. إنهم يستعدون عقلياً للمباراة، ويتصورونها مرات ومرات بالتفصيل الدقيق للأداء، إنهم يحدثون بداخلهم القوة التي تسمح لهم بالمنافسة بنجاح. هؤلاء لا يتدربون بشكل محدود، أو عندما يسمح وقتهم بذلك، أو بكسل ثم يتوقعون الفوز. كذلك نحن،

يجب أن نتوقع أن يكون لدينا طاقة الاستمتاع بالحياة دون الاهتمام والتهيئة الكافية لمصادر القوة في حياتنا.

قد تجد هذا **الدور** الخاص بشحذ المنشار متداخلاً مع دور العناية بالتطوير الذاتي الذي سبق أن حددته لنفسك. ولكن هذه ليست مشكلة. الأمر المهم هو أن الحاجات الأساسية الأربع غير مهملة. فبعض الناس يستخدمون دورهم في شحذ المنشار لتنظيم نشاطهم الأسبوعي المتعلق بمجالات الممارسة الرياضية أو القراءة في حين يتركون الأدوار الأخرى للتخطيط الطويل الأجل مثل قضايا تخطيط العمل، والمهنة، أو التعليم المستمر. إنه حقيقة أمر يتعلق باختيار ما تراه مناسباً لك.

من المهم أن تتأكد أن كل هذه الأدوار ليست أقساماً منفصلة عن بعضها البعض، لأنها كل متداخل إلى حد بعيد. عند تحديد أدوارك لا تحاول أن تجعل حياتك أجزاء توضع في مربعات على جدول زمني. أنت في الحقيقة تحدد مجالات تنظر من خلالها على حياتك لتضمن التوازن والانسجام، والأساس هنا هو ضمان الأهمية، والتداخل، والاندماج.

إذا لم تكن قد كتبت أدوارك في الخطة الأسبوعية، فاكتبها الآن.

والآن فكر في هذه الأسئلة:

- أحقاً أني كثيراً ما أجد نفسي مستغرقاً في دور واحد من أدواري في الحياة، في حين لا تأخذ الأدوار الأخرى مني الوقت والاهتمام الكافيين؟

- ما هي الجوانب الهامة في تلك الأدوار التي لا تحظى بوقتي وجهدي؟
- هل الأدوار التي حددتها لنفسي تتضافر في تحقيق رسالتي في الحياة؟
- كيف ستتحسن نوعية حياتي إذا اهتممت، أسبوعياً، بهذه الأدوار بشكل متوازن؟

سوف نعالج هذه الجوانب، وبعض الجوانب الأخرى الهامة، في الفصل السادس من الكتاب.

الخطوة الثالثة: حدد أهداف المربع الثاني بالنسبة لكل دور:

بعد تحديد أدوارك، اسأل نفسك:

ما الأمر الهام الذي يمكنني أن أقوم به في كل دور هذا الأسبوع، لكي أحصل على أفضل النتائج في حياتي؟

عندما تفكر في هذا السؤال، ارجع إلى حكمتك الداخلية وإلى عقلك. ما هو الأمر الذي سيحقق نتائج كل دور بفاعلية؟ ماذا عن دورك كزوج، أو زوجة؟ ماذا عن دورك كصديق؟ ماذا عن دورك كأب، أو أم؟ عندما تفكر في نشاطاتك الخاصة بكل دور، ابدأ باستخدام بوصلتك بدلاً من استخدام ساعتك. أنصت إلى صوت ضميرك، وانظر إلى الهام من الأمور لا العاجل منها.

لو نظرنا إلى دور مثل التطوير الذاتي، قد تشمل أهدافك أموراً مثل التخطيط لعملية التقاعد، أو لكتابة الرسالة الشخصية، أو لجمع معلومات حول برنامج للقراءة. بالنسبة لدورك كأب، قد يكون من بين أهدافك إنفاق بعض الوقت، بانتظام، مع ابنك. لو كنت زوجاً، قد يكون من بين أهدافك الخروج في نزهة مع زوجتك. أما الأهداف المتعلقة بالوظيفة فقد

تشمل تخصيص وقت للتخطيط الطويل الأجل، أو لتدريب المرؤوسين، أو للمشاركة في التخطيط مع رئيسك في العمل.

في مجال **شحذ المنشار**، تجد أهداف التطوير المادي البدني تشمل الرياضة البدنية، والغذاء الصحيح. وفي المجال الروحي قد تشمل الأهداف المحافظة على الصلاة، والتعبد، وقراءة الكتب التي تنمي الشعور الروحي. في المجال الذهني قد تشمل الأهداف حضور الحلقات الدراسية، أو الالتزام ببرنامج معين للقراءة. وفي التنمية الاجتماعية تشمل الأهداف تنمية العلاقات المتبادلة الفعالة، مثل الإنصات الحميم إلى من يحدثك، والأمانة، والحب غير المشروط. والمفتاح هنا هو أن تفعل، بانتظام، كل ما من شأنه تقوية ذاتك في كل مجال من هذه المجالات، وبما يزيد من طاقتك على الحياة، والحب، والتعلم، وترك الذكرى الطيبة. إن ساعة واحدة كل يوم تقضيها في شحذ منشارك تحقق لك الانتصار الداخلي على الذات، مما يجعل انتصاراتك الخارجية أمراً ممكناً.

يمكنك أن تحدد العديد من الأهداف في كل دور من هذه الأدوار. ولكن الآن، حدد لنفسك هدفاً، أو اثنين، في كل مجال تعتبرهما الأهم. البوصلة الداخلية قد توضح لك أنك لا تحتاج بالضرورة إلى هدف في كل مجال من هذه المجالات هذا الأسبوع وهذا أمر طبيعي. إن عملية المربع الثاني تسمح لك بهذه المرونة، وتشجعك على استخدام تلك البوصلة في تحديد ما يعتبر هاماً بالنسبة لك. في الفصل السابع سندرس كيف يمكنك استخدام ملكاتك في تحديد اختياراتك؟ وكيف يمكنك وضع الأهداف المبنية على مبادئ بشكل يضمن تلك النتائج التي تحسن من نوعية الحياة.

اكتب أهدافك في خانة «الأهداف» في خطتك الأسبوعية

جدول (١٠)
نموذج لوضع هدف
أسبوعي لكل دور من الأدوار

الأدوار	الأهداف
التطوير الذاتي **الدور الأول**	ـ التسجيل في برنامج للرياضة البدنية.
إدارة المنزل **الدور الثاني**	ـ إعداد قائمة بالوجبات.
أب **الدور الثالث**	ـ توفير احتياجات الابن المدرسية.
نائب رئيس نادي الاتحاد **الدور الرابع**	ـ إعداد خطة عمل للنادي.
رجل بيع ـ بيع **الدور الخامس**	ـ ميعاد مع أحد العملاء.
رجل بيع ـ مالي إداري **الدور السادس**	ـ الأعداد لاجتماع مع البنك.
رجل بيع ـ ممتلكات **الدور السابع**	ـ تحديد الأقسام الفرعية لمنطقة بيعية.

ويوضح الجدول (١٠) نموذجاً على وضع الأهداف في كل دور من أدوار رجل البيع الذي أشرنا إليه في الجدول (٩).

إذا كنت قد حددت الأهداف الهامة في كل دور من أدوارك، فاسأل نفسك، الآن، الأسئلة الآتية:

- ماذا سيحدث لو أنجزت هذه الأهداف خلال الأسبوع القادم؟
- كيف ستتحسن نوعية حياتي؟
- ماذا يحدث لو أنجزت بعضها فقط؟
- هل ستحقق هذه الأهداف التحسن المطلوب في حياتي؟
- ماذا لو حققت ذلك كل أسبوع؟
- هل سأصبح أفضل مما أنا عليه الآن؟

الخطوة الرابعة: أوجد إطاراً لعملية اتخاذك للقرارات خلال الأسبوع

لكي تترجم الأهداف الخاصة بالمربع الثاني إلى خطة فعالة، لابد من وجود إطار لقرارات فعالة خلال الأسبوع. إن معظم الناس يحاول أن يجد الوقت الكافي للقيام بالأمور الهامة في حياتهم في خضم الأعمال العديدة التي تنتمي إلى المربعين الثالث والأول. إنهم يعدلون ويبدلون في أعمالهم، ويعوضون بعضها، ويلغون البعض الآخر، أو على الأكثر يؤجلونها على أمل أن يجدوا الوقت لهذه الأمور الهامة فيما بعد. المفتاح، على كل حال، ليس مجرد عمل الأولويات داخل الجدول الزمني، بل هو ألا يشمل جدولك أصلاً إلا الأولويات فقط.

يقول أحد زملائنا عن واحدة من خبراته:

لقد حضرت ذات مرة حلقة دراسية كان المتحدث فيها يتكلم عن الوقت وكيفية الإفادة منه. خلال محاضرته قال ما يلي: «حسناً، حان الوقت لعمل مسابقة». وهنا سحب من أسفل الطاولة التي يجلس عليها إناء سعة جالون له فتحة كبيرة ووضع هذا الإناء على الطاولة إلى جوار وعاء به بعض الأحجار، كل منها في حجم قبضة اليد، ثم توجه إلينا بالسؤال: «كم من هذه الأحجار يمكن إدخاله إلى الإناء؟» رددنا: «فلنحاول معرفة ذلك». وبعدها بدأنا إدخال الأحجار الواحدة تلو الأخرى، حتى ـصلت الأحجار إلى فتحة الإناء. هنا سألنا «هل امتلأ الإناء؟» وكان ردنا جميعاً بصوت واحد «نعم».

هنا قال: «حسناً». ومد يده وسحب من أسفل الطاولة دلواً مملوءاً بالحصى الصغيرة. ووضع بعضها في فتحة الإناء فدخلت الحصى بسهولة في الفراغ الذي تركته الأحجار الكبيرة، ثم قام بهز الإناء عدة مرات، وسألنا «هل امتلأ الإناء؟».

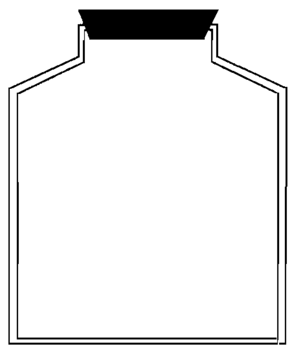
عند هذا الحد تملكتنا الحيرة ورددنا «ربما لا!». فرَدَّ قائلاً: «حسناً»، ثم مد يده إلى أسفل الطاولة وسحب دلواً مليئاً بالرمال، وأفرغ كل الرمال في الإناء فاختفت تماماً، في تلك الفراغات التي تركتها الأحجار والحصى الصغيرة وعندما سألنا: «هل امتلأ الإناء؟» فرد الجميع بصوت عال «لا». وعندها قال «حسناً»، ثم سحب من أسفل الطاولة إناء مملوءاً بالماء، وبدأ يسكب بعضه في الإناء، ثم قال لنا: «ما هو الهدف من كل ذلك؟».

رد أحدنا قائلاً «حسناً، هناك دائماً فراغ ما في حياتنا، ولو حاولنا الاستفادة منه لفعلنا». وهنا رد قائلاً: «لا، ليس هذا هو الدرس. الدرس هو أنه لو أننا لم نضع هذه الأحجار الكبيرة أولاً ما كان بوسعنا إدخالها أبداً».

إن المبدأ التقليدي (**الأكثر أفضل**) يجعلنا نحاول إقحام الكثير من الأعمال، بغض النظر عن أهميتها، في الوقت المتاح لنا. ولكن ما قيمة هذا الكثير الذي نعمله إذا كان ليس بينه الأمور الأهم في حياتنا؟

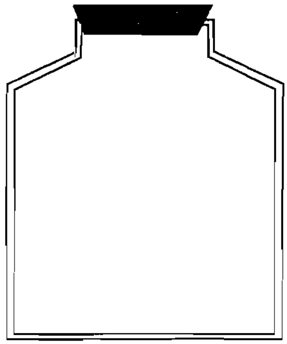
إن أهداف المربع الثاني هي بمثابة **الأحجار الكبيرة**. أي الأمور الأهم في حياتنا ولو وضعنا الأمور الأخرى، وهي الأقل أهمية في حياتنا أولاً، ستكون مثلها مثل الحصى والرمال والماء بمثابة عائق أمام دخول الأحجار الكبيرة، بل ستكون عملية إدخالها مهمة شاقة أصلاً، كما يتضح من الشكل (٦).

شكل (٦) وضع الأمور الأقل أهمية أولاً



ولكن متى عرفنا ما هي الأحجار الكبيرة، ووضعناها في الإناء أولاً سنجد أننا يمكننا وضع الكثير منها، بل سنجد بينها الفراغ الذي يمكننا من وضع الكثير من الأمور الأصغر. وبغض النظر عما يمكننا وضعه بعد وضع هذه الأمور الهامة أولاً، المهم أننا وضعنا أهداف المربع الثاني، أي الأمور الأهم، قبل كل شيء. كما يتضح من الشكل (٧).

شكل (٧) وضع الأمور الأهم أولاً



عندما تنظر إلى خطتك الأسبوعية، ضع أهداف المربع الثاني أولاً في مكانها الصحيح. بعدها ستجد أن هناك نوعين من المجالات في جدولك الأسبوعي بالنسبة لكل يوم. الأول مقسم إلى ساعات محددة لمقابلات معينة. أما الثاني ففراغ متاح لتحديد أولوياتك في ذلك اليوم. لكي ترتب أهداف المربع الثاني عليك إما تحديد موعد معين لتحقيق هذه الأهداف أثناء اليوم، أو ضعها كأولويات لليوم، كما هو واضح من الجدول (١١).

بالطبع تحديد موعد محدد لهذه الأهداف هو الأسلوب الأكثر فاعلية. فقد تجد أن من أولوياتك أثناء الأسبوع أن تضع تخطيطاً طويل الأجل لعملك، أو ممارسة الرياضة، أو دراسة مشروع معين. ضع مواعيد للاجتماع مع نفسك للقيام بعملية تحديد الأهداف بنفس الحرص الذي تضع به مواعيد للقاء غيرك من الناس. ثم ضع الخطط كلها حول هذه الأهداف، أي حدد باقي مواعيد التزاماتك في الفراغات المحيطة بهذه الأمور الهامة. وإذا احتاجت عملية تحديد الأهداف تعديلاً في التوقيت فأعطها نفس الحرص في إيجاد وقت آخر لها كما لو كانت لمواعيد تتعلق بغيرك من الناس.

جدول (١١) الخطة الأسبوعية وفق أولويات المربع الثاني

نموذج شامل	السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء
التطوير الذاتي الدور الأول	رياضة بدنية		رياضة بدنية	
إدارة المنزل الدور الثاني		إعداد قائمة الطعام		
أب الدور الثالث		احتياجات الابن المدرسية		
نائب رئيس نادي الاتحاد الدور الرابع	الانضمام إلى نادي رياضي		الإعداد لاجتماع مجلس الإدارة	اجتماع مجلس الإدارة
رجل بيع ـ بيع الدور الخامس				
رجل بيع ـ مالي إداري الدور السادس	إعداد مشروع طلب تمويل من البنك	إعداد مشروع طلب تمويل من البنك	الإعداد للقاء عميل	
رجل بيع ـ ممتلكات الدور السابع				تقسيم المنطقة
	اولويات اخرى	**اولويات اخرى**	**اولويات اخرى**	**اولويات اخرى**
	خطة الجمعية الخيرية		قراءة	

الرسالة

في بعض الحالات. قد لا يكون من المفيد تحديد وقت محدد أثناء اليوم لتنفيذ هدف معين، ولكن يكفي أن تضعه كأولوية. فلو كان الهدف تحسين علاقتك مع ابنتك الشابة ربما تجد أن فرصة الجلوس معها قد لا تأتي في وقت يمكنك تحديده. وبالتالي بدلاً من تحديد وقت معين للقائها أثناء خطة الأسبوع، ضعها ضمن قائمة «أولويات أخرى»، ثم انتهز أية فرصة لتنفيذ ذلك اللقاء. فإذا لم تأت الفرصة في اليوم الأول من الأسبوع فحرّك سهماً بها إلى اليوم التالي، أو اليوم الذي يليه، وهكذا. فبهذا الشكل تظل الأولوية لهذا اللقاء الهام أمامك باستمرار، وأنت دائماً تنتظر اللحظة المناسبة لإنجازه خلال مرور الوقت أثناء الأسبوع. كما يتضح من الجدول (١٢).

جدول (١٢)

وضع الأولويات أثناء الخطة الأسبوعية

السبت	الأحد	الاثنين
أولويات أخرى	أولويات أخرى	أولويات أخرى
لقاء مع الابنة	←	←

بعد هذا التخطيط بيومين تأتي ابنتك، وأنت تقرأ بعض الأوراق. هنا عليك بإزاحة الأوراق لا بنتك. بالطبع، إن علاقتنا مع الأبناء هامة جداً. إن الوقت الذي تقضونه سوياً في اللعب، أو في مشاهدة التلفزيون، هو الذي يوجد الحوار التلقائي بينكم. الأمر الهام هنا هو أن تكون حريصاً على الهدف وعلى تحديد طبيعة الهدف نفسه.

لو كنت تقوم حالياً بجدولة الأسبوع القادم خلال قراءتك لهذا الفصل، أنفق بعض الوقت في جدولة أهداف المربع الثاني.

إن جدولة أهداف المربع الثاني هي خطوة للأمام في وضع الأمور الهامة أولاً. إذا لم نضع أنشطة المربع الثاني في جدولنا أولاً، فمن السهل أن يمتلئ الأسبوع بطوفان من أنشطة المربعين الأول والثالث التي تستحوذ على انتباهنا. وهنا يصبح من الصعب إعطاء أنشطة المربع الثاني الهامة، الأولوية التي تستحقها. وهذا ما يوضحه الجدول (١٣).

جدول (١٣) أنشطة المربعين الأول والثالث
تحتل الوقت بشكل لا يسمح لأنشطة المربع الثاني بوقت كاف

السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
٣	١		٣	١	٤	
		٣	١			٤
١	٤	١		١	٣	١
٢	٢	٢		٢	٢	

ولكن متى وضعنا **الأحجار** الكبيرة أولاً، وهي الأمور الهامة في حياتنا، فسنقلب هذا الوضع رأساً على عقب. سوف نوجد الإطار الذي يمكننا من تحقيق الأمور الأهم أولاً، ثم حولها وبينها يمكن أن تنجز الأمور الأقل أهمية. كما في الجدول (١٤).

كما أشرنا سابقاً، لو كنت من أولئك الذين أدمنوا العيش على

السبت	الأحــد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
	٢	٢			٢	
٢			٢	٢		٢

٣ ١ ٤ ١ ١ ٣ ٤ ٤

الطوارئ من الأمور، فمن السهل أن تجد أن كل شيء تقوم به ينتمي إلى المربع الأول. ولكن بشيء من التحليل المتأني قد تجد أن كثيراً مما تقوم به ينتمي إلى المربع الثالث. ولو كان من الصعب عليك أن تجد الوقت الذي تنفقه في المربع الثاني، فإنك إذا حللت نشاطك فستجد هذا الوقت في أنشطة المربع الثالث.

وبمجرد أن تبدأ بالعمل في أنشطة المربع الثاني، ستجد تأثيراً واضحاً على الوقت المخصص للمربعات الأخرى. وعندما تقوم بالتخطيط ستجد نفسك تستعد جيداً بالتخطيط المناسب، وتبني العلاقات الطيبة مع من حولك، وتستمتع بالرياضة والترويح عن النفس، وتجد نفسك وقد ابتعدت عن الحياة الصعبة القائمة على لملمة الأمور المتناثرة في المربع الأول، أو حياة ردة الفعل لكل ما هو عاجل وطارئ في المربع الثالث. إن الأمر المثالي هو السعي نحو التخلص من أنشطة المربعين الثالث والرابع، ثم إنفاق الوقت الكافي في المربع الثاني إلى جانب الأمور الهامة في المربع الأول، مع التدرج في التركيز على أنشطة الاستعداد، والاحتياط، والشحن الداخلي للنفس.

بالنظر إلى الأسبوع، من المهم أن تتحقق من ألا تشغل كل دقيقة في

كل يوم بمواعيد ذات حساسية للوقت، دائماً، اسمح ببعض المرونة. وبينما تحاول التخطيط لما هو هام، لا تنس أن الحياة ليست تجسيداً تلقائياً لجدول الخطة الذي تضعه. فمهما كان التخطيط جيداً لا يعني تجاهل كل ما هو غير متوقع؛ لأن ذلك يعني أن تعيش دون فرصة، بدون تلقائية، وبدون تلك اللحظات العفوية الثرية التي تصنع الحياة.

إن هدف عملية تنظيم المربع الثاني ليس وضعَ جدول زمني أسمنتي. ولكنه وضع إطار على أساسه تتخذ قرارات أفضل تتعلق بالأمور الهامة، يوماً بيوم، ولحظة بلحظة.

إذا كنت تخطط للأسبوع الآن، فخطط الأنشطة الأخرى حول أهداف المربع الثاني، وجدولها على أساس ... مواعيد، أو أولويات، يومية.

قيِّم هذا الإطار الأسبوعي بسؤال نفسك الأسئلة الآتية:

- ما هو شعوري نحو هذا الأسبوع بعد تخطيطه؟
- ما هي النتائج التي تتحقق عندما أخطط، أنفذ، أهداف المربع الثاني كمواعيد أو أولويات يومية كل أسبوع؟
- هل أنا مقتنع بمنطق وضع **الأحجار الكبيرة** أولاً؟ كيف سيساعدني ذلك على إنجاز الأعمال الهامة أولاً؟

في الفصل الثامن، سندرس بعناية ثلاث **خطط تشغيلية** تقوم على التركيز على الأسبوع بدلاً من اليوم.

الخطوة الخامسة: أبرز شخصيتك وكرامتك حالاً:

بوضع الأهداف الهامة للمربع الثاني في مكانها الصحيح بالنسبة للأسبوع، تصبح المهمة المستمرة هي وضع الأمور الهامة أولاً كلما واجهتنا الفرص والتحديات اليومية. إن ممارسة الاستقلالية الذاتية هي ترجمة الرسالة الشخصية إلى كل لحظة من لحظات الحياة بهدوء وثقة، سواء كان ذلك يعني تنفيذ خطتك حرفياً، أو إجراء بعض التعديلات المطلوبة فيها. إن كل الخطوات التي قمنا بها حتى الآن في هذه العملية تهدف إلى دعم شخصيتك، وقدرتك، وحكمتك، واستعدادك لاستخدام البوصلة الداخلية في لحظات اتخاذ القرار عندما تدور عجلة الحياة اليومية.

هناك ثلاثة أمور إضافية يمكنك القيام بها عند بداية اليوم تساعدك على وضع الأمور الهامة أولاً:

١- **استعرض أحداث اليوم مقدماً**: هذه العملية تختلف عن عملية تخطيط أعمال اليوم الموجودة في إدارة الوقت التقليدية. إنها قضاء عدة دقائق في بداية اليوم للنظر إلى الجدول اليومي لتستطيع تحديد اتجاهاتك، ومراجعة البوصلة، والنظر إلى اليوم ضمن إطار الأسبوع. كل هذا باستخدام المنظور الذي يساعدك على الاستجابة الصحيحة لكل الفرص والتحديات غير المتوقعة. عند هذه النقطة قد يجد البعض أنه من الممكن تنظيم الأسبوع ككل على أساس أنه مجموع الصفحات اليومية.

٢- **ضع الأولويات**: قبل أن تضع أولوياتك من المفيد لك أن تصنف أعمالك على أساس ما يعتبر منها في المربع الأول أو المربع الثاني. وهذا يعطيك الفرصة للتأكد من أن أياً من أعمال المربع الثالث لن

تدخل في جدولك اليومي. وهذا يضمن بقاء الجدول في منظور البوصلة، والذي عادة ما يكون مركزاً حول منظور الساعة. ويمكنك ذلك من استعادة منهج الأولوية والأهمية، ويرفع من إدراكك لطبيعة الاختيارات التي تحددها.

لو كان المزيد من الأولويات ضرورياً لأمكنك من ترتيب كل عمل من أعمال المربع الأول أو الثاني من منظور الأهمية. وقد يكون ذلك كما يفعل البعض بوضع ترتيب في شكل أ، ب، جـ، حسب هذه الأهمية. ثم التركيز على فئة أ أولاً ثم ب، ثم جـ، وهكذا. بينما قد يرتب البعض ذلك بالأرقام ١، ٢، ٣، ... عند تحديد لأولوية كما سنرى في جدولي (١٥) و(١٦).

سواءً استخدمت هذه الأولويات التفصيلية أم لا. فإنّا ننصحك بوضع علامات، أو خطوط، أو دوائر، أو نجوم، على أعمالك التي يجب أن تأتي قبل أي شيء. وهذا قد يعني الاختيار بين عميلين يقعان في المربع الثاني الذي حدد اليوم لتنفيذهما. وحتى لو كان اليوم لا يتسع إلا لأداء واحد منهما، فإنك ستضمن أنك نفذت العمل الذي يأتي في الأهمية قبل سواه.

إذا أردت أن تضع الأولويات، فتذكر أنك تضع أولويات بين أعمال أنت وضعتها في قائمة المهام المطلوبة لهذا الأسبوع. وهي بطبيعتها لا تشمل أولوية، والفرص والتحديات التي قد تستجد. ولو كنت قد حددت أهدافك وأدوارك بدقة فإن هذه القائمة ستشمل فعلاً ما هو الأهم بالنسبة لك خلال الأسبوع. ولكن لأننا لا نعلم الغيب فقد يظهر أمر ما أثناء الأسبوع له أهمية قد تفوق كل ما خططنا له من أعمال. ولابد من إعطائه الأولوية. ولذلك فإن احتفاظك بالبوصلة الداخلية سيضمن لك التصرف بحكمة فيما يعتبر هاماً، وليس التصرف طبقاً لما يمليه الجدول الزمني المحدد.

جدول (١٥)
نموذج للجدول الأسبوعي

الساعة	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس
7				
8				
9				
10				
11				
12				
1				
2				
3				
4				
5				
6				

جدول (١٦)
نموذج الجدول اليومي

● مارس استقلاليتك وشخصيتك لحظة الاختيار		الاثنين الموافق : / / ١٩	
الساعة	أعمال تنفذ في مواعيد محددة	الأهمية	أعمال تحتاج تنفيذاً
7	رياضة صباحية	المربع	
8	الذهاب إلى العمل	الأول	أ١ - وضع أموال في البنك
9	اجتماع		ب١ - اتصال تليفوني مع لجنة . .
10			تليفون رقم . . . .
11			ب٢ - إعداد تقرير المبيعات
12	غداء مع . . .		جـ١ - دفع رسوم . . . .
1			جـ٢ - استلام مواد خاصة بمشروع
2	مشروع مع البنك . .		ابني . . .
3		المربع	أ١ - الحصول على خريطة لابنتي . .
4	اتصال بـ	الثاني	ب١ - الحصول على شريط فيديو
5			لابني . . .
6	عشـاء		ب٢ - إرسال بطاقة تهنئة لصديق . . .
7	اجتماع مع لجنة . . .		جـ١ - تأكيد موعد الغداء مع . . .
8			
9	قراءة		

نفقـــــات	مبـلغ

٣- **استخدم نموذجاً ما لجدولة أعمال اليوم** كما في الجدول (١٦) على سبيل المثال. في الصفحة اليومية التي تضع عليها جدولك، يجب أن تسمح ببيان ما يجب تنفيذه في وقت معين من هذه الأعمال وبين ما يمكن تنفيذه في أي وقت أثناء اليوم. وتسمى الأعمال الأولى **حساسة للوقت**. وهذا النوع من التقسيم يسمى **تخطيط الوقت أو تخطيط T** وبالتفرقة بين الأعمال الحساسة للوقت وبين غيرها يمكنك اتخاذ قرارات الجدولة بطريقة أكثر فاعلية مع بقائك مدركاً لارتباطاتك الهامة.

أما الجدول الأسبوعي فيضع هذه المجموعات مرتبة حسب الأولوية فوق بعضها البعض كما في الجدول (١٥).

إن اعتبار عمل ما **حساساً للوقت** يأتي من أهمية تنفيذه في وقت معين أثناء اليوم. فقد تكون زيارة الطبيب لها أهمية عالية في الساعة العاشرة صباحاً، ولكن لا قيمة لها في الرابعة عصراً. إن وجود عمل ما في منطقة **حساسية الوقت** لا تعني أنك تتوقف عن أي شيء تقوم به عندما يحين الوقت وتنقل تركيزك إليه تماماً، فمازلت تحتاج إلى حكمتك لتقدير أي الأعمال أكثر أهمية في تلك اللحظة.

مع مرور الوقت أثناء اليوم ستظهر، بلا شك، عوامل تجعلك تعيد تقييم أعمالك التي تم تخطيطها. مثال ذلك أن يطلب رئيسك اجتماعاً، أو تتلقى دعوة لحفل، أو تستدعيك ابنتك إلى المدرسة لأمر عارض، أو يعتذر أحد العملاء عن موعد حدده معك من قبل.

إن جدولة أعمال المربع الثاني تمكنك من تحديد أفضل جدولة لوقتك من منظور الأهمية وليس منظور الطوارئ. فعندما يتغير الموقف استخدم

البوصلة الداخلية لتحديد ما هو **أفضل** استخدام لوقتك وجهدك. وعندما تطرأ الأمور الأقل أهمية، فإن هذا الأسلوب في التخطيط سيدفعك إلى الاستمرار في القيام بالمهم من الأعمال مع تجاهل هذه الطوارئ الأقل أهمية. أما عندما تطرأ أمور أكثر أهمية فإن هذه الطريقة تمنحك القوة لتعديل جدولك، والتهيؤ بثقة لأداء هذا الطارئ الذي تعتبره أنت أكثر أهمية مما سبقت جدولته من أعمال وليس مجرد استجابة لأمر طارئ.

في الفصل التاسع سنتناول، بعمق، كيف يمكن أن تستدعى البوصلة الداخلية في لحظة الاختيار. سوف نتحدث كيف تكون قوياً في اللحظات الصعبة، كيف تحدد ما هو الأكثر أهمية، عندما تواجه الفرص والتحديات غير المتوقعة والأحداث غير الواردة في الجدول الذي خططت له، وكيف تختار بين الطارئ وبين جدولك بثقة وهدوء.

الخطوة السادسة : قيم

إن عملية المربع الثاني لن تكون كاملة إلا بإغلاق الدائرة، أو بمعنى آخر إلا بتحويل خبرة هذا الأسبوع إلى قاعدة تساعد في تحسين فاعلية الأسبوع التالي. فإذا لم نتعلم من الحياة، فكيف سنتجنب تكرار عمل نفس الأشياء، ونفس الأخطاء، ومصارعة نفس المشكلات، أسبوعاً بعد آخر؟

في نهاية الأسبوع، وقبل مراجعة رسالتك في الحياة، لكي تنظم الأسبوع التالي، حاول أن تسأل الأسئلة الآتية:

ما هي الأهداف التي حققتها؟

ما هي التحديات التي تغلبت عليها؟

ما هي القرارات التي اتخذتها؟

في هذه القرارات، هل وضعت ما تعتبره أنت الأشياء الهامة أولاً؟ في الفصل العاشر، سوف نقدم مزيداً من الأسئلة المحددة التي تقوم على الملكات الإنسانية الأربع بشكل يساعدنا على التعلم من الحياة. في هذه الخطوة الأخيرة، ستصبح عملية المربع الثاني دورة للحياة وللتعلم، تمكن المرء من الصعود والنمو.

الآن افترض أنك تقضي في القيام بهذه العملية ٣٠ دقيقة كل أسبوع، ولمدة ٥٢ أسبوعاً قادمة من حياتك. وافترض أنك حققت فقط نصف أهداف المربع الثاني. أليس في ذلك إنفاق لمزيد من الوقت في المربع الثاني عما تفعل الآن؟ فما هو التأثير الإيجابي الذي سيحدثه ذلك على مستوى جودة حياتك الشخصية والمهنية؟

المبدأ والعملية:

إن المربع الثاني ليس أداة، إنه أسلوب للتفكير. فنحن نعرف الكثير من الناس يستخدمون، بنجاح، أدوات الجيل الثاني والثالث في التخطيط لإدارة الوقت بشكل أساسي من منظور الجيل الرابع. من ناحية أخرى، نجد أن البعض الآخر من الناس يستخدم أدوات الجيل الرابع، بما في ذلك أسلوبنا في التنظيم، ولكن، للأسف، بمنظور الجيل الثاني والثالث، مما يجعلهم يحققون نتائج أقل فاعلية.

من الواضح أن المبدأ هو الأهم. ولذلك نحن نحتاج إلى أن نفهمْ أن الأداة أو الأسلوب الذي لا يرتبط بمنهج، أو منظور، أو نموذج، لا يؤدي إلا إلى عدم الفاعلية والإحباط. فإذا كنت تود أن توجد نمط حياة ينتمي إلى الجيل الرابع لإدارة الوقت على أساس الأهمية، في حين تستخدم أدوات تعطي الأولوية للأمور الطارئة اليومية، فسيكون مثلك مثل من

يتقدم في ممر ما، وهناك من يلقي أمامه بصخرة في هذا الممر مع كل خطوة يتقدمها. في هذه الحالة قد يصل الأمر إلى أن يتغلب هذا النظام على المبدأ، .أو النموذج الأصلي نفسه. قد ينتهي الأمر هنا إلى أن تصبح في خدمة هذا النظام بدلاً من أن يكون النظام في خدمتك لتحقيق ما تود أنت تحقيقه.

إن المربع الثاني كعملية تنظيم تدعم مبدأ **الأهمية**. إن القيمة العظمى لهذه العملية ليست فيما تحدثه من تغيير في جدولك اليومي ولكن في تأثيرها على فكرك. فعندما تبدأ بالتفكير من منظور الأهمية ستبدأ في رؤية الوقت بشكل مختلف. ستبدأ بوضع الأهم أولاً في حياتك.

لو كنت مثل الكثير من الناس الذين تعاملنا معهم ستجني، وبسرعة المنافع التي تترتب على استخدام طريقة المربع الثاني في التنظيم. أي عندما تتحول من الطوارئ إلى الأهمية، مع المرونة العالية، ووضع الأحجار الكبيرة أولاً.

ولكن الرحلة قد بدأت فقط. هذا الفصل قد قدم رؤية عامة لعملية تنظيم المربع الثاني. أما الفصول الستة التالية فستقدم بعمق، وثراء، هذه العملية، التي ستعطيك القوة كي تضع الأهم أولاً في حياتك.

** ** **

الفصل الخامس

الرؤية الملهمة

«من السهل أن تقول «لا» عندما تكون هناك «نعم» تلح عليك من في داخلك»

اكتشف Victor Frankl عالم النفس النمساوي اكتشافاً هاماً، خلال فترة اعتقاله في معسكرات النازية. لقد وجد بداخله طاقة ترفعه فوق ظروف القهر التي تعرض لها أثناء الاعتقال. لقد كان يقوم بدور المراقب لما يدور داخل هذه المعسكرات، بالإضافة إلى كونه يعيش حياة الاعتقال فعلاً. بدأ هذا العالم يسأل نفسه السؤال الهام: ما الذي جعل بعض الناس يعيشون هذه الخبرة المريرة بينما مات الأغلبية؟

لقد بدأ يدرس من حوله من المعتقلين في ضوء عدة عوامل شخصية منها: الصحة، والحيوية، وهيكل الأسرة، والذكاء وأساليب البقاء. ثم خلص إلى أن كل هذه العوامل لم تكن هي السبب الرئيسي. لقد كان السبب الرئيسي الذي اكتشفه داخل الناجين من هذه المأساة هو وجود الإحساس بالرؤية المستقبلية. لقد سيطر على كل من نجح في البقاء يقيناً بأن لهم مهمة في الحياة يجب استكمالها، وأن لهم مهام حيوية مازالوا في حاجة إلى الانتهاء منها.

لقد ذكر الأسْرَى من الجيش الأمريكي في فيتنام نفس الشيء. لقد كانت الرؤية المستقبلية القوية التي يملكها هؤلاء الأسرى القوة الدافعة التي منحتهم الحرص على البقاء.

إن قوة الرؤية هي قوة خارقة! لقد أثبت البحث أن الأطفال الذين لديهم «**رؤية واضحة لمستقبلهم**» هم أكثر نجاحاً من الناحية الدراسية، كما أنهم أقدر ممن سواهم في مواجهة تحديات الحياة. إن المنظمات التي لديها الشعور بالرسالة، والهدف تتفوق على غيرها ممن لا يملك قوة مثل هذه الرؤية. يقول عالم الاجتماع الألماني Fred Polak: إن العامل الأول في تحقيق النجاح في كل الحضارات كانت تلك «الرؤية الجماعية» للشعوب للمستقبل الذي ينتظرها.

إن الرؤية هي إطار الخيال المبدع، والحافز الأول للسلوك الإنساني. إنها القدرة على الرؤية إلى ما بعد الواقع الآن، أي القدرة على أن نبدع، ونخترع ما لم يُوجَد بعد، كي نصل إلى ما لم نصل إليه بعد. إنها القدرة على أن نعيش من خلال خيالنا بدلاً من أن نعيش من خلال ذكرياتنا.

في هذا الفصل، نود أن نستكشف أثر هذه الرؤية الذاتية على إدارة وقتنا وحياتنا. سننظر إلى إمكانية زراعة رؤية قوية في نسيج حياتنا اليومية.

كل منا لديه رؤية لنفسه ومستقبله. وهذه الرؤية تحقق النتائج. فهي أكثر تأثيراً من أي شيء في اختياراتنا، وفي كيفية قضاء وقتنا.

لو كانت رؤيتنا محدودة، لو كانت هذه الرؤية لا تمتد إلى أبعد من نهاية اليوم، أو إلى ما بعد البرنامج التلفزيوني الذي نشاهده، فإن اختيارنا لن يقع إلا على ما هو مطروح أمامنا من قضايا لحظة بلحظة بغض النظر عن أهميتها. أي إننا سنتصرف من منظور الحاضر والطارئ ومقدار انفعالنا بما هو مطروح أمامنا دون إدراك لما لدينا من اختيارات أخرى. أي إننا سنتصرف في ضوء أولويات الآخرين وليس بالضرورة في ضوء أولوياتنا

نحن. أما مشاعرنا حيال قراراتنا، أو الأسلوب الذي نتخذ به هذه القرارات فهو أمر سيتغير يوماً بعد يوم! وهذا يعني التردد والتذبذب السلوكي.

لو كانت الرؤية مبنية على سراب لأصبحت الاختيارات غير مبنية على اتجاه «**الشمال الحقيقي**». وفي النهاية ستفشل هذه الاختيارات في تحقيق جودة الحياة التي نطمح إليها، وسوف تصبح الرؤية مجرد مسلمات، وسنصبح مُضلَّلين، بل متشككين، وفاقدي الثقة في كل شيء، وسينضب خيالنا الخلاق، وسنفقد الثقة في أحلامنا القادمة.

لو كانت الرؤية جزئية، كأن نركز فقط على حاجاتنا الاقتصادية والاجتماعية ونتجاهل حاجاتنا العقلية والروحية، لأدت قراراتنا إلى عدم التوازن. لو كانت الرؤية مبنية على المرآة الاجتماعية لوضعنا اختياراتنا في ضوء ما يتوقعه الآخرون منا. لقد قيل: ًإن الإنسان عندما اخترع المرآة بدأ يفقد روحه. فعندما تكون رؤيتنا الذاتية مجرد انعكاس للمرآه الاجتماعية فقدنا اتصالنا بذواتنا من الداخل، وبتفردنا، وقدرتنا على العطاء. نحن نعيش وفق نهج تسلمناه من غيرنا سواء كانت الأسرة، أو الشركاء، أو الأصدقاء، أو الأعداء، أو وسائل الإعلام.

هل نحن مجرد تجسيد لهذه المقولات التي تأتينا من سوانا؟ بعض هذه المقولات يبدو بناءً، كأن يقال لك: أنت موهوب! أو أنت لاعب بارع! أو أنت ولدت لتكون طبيباً! البعض الآخر قد يكون مدمراً، مثل: أنت بطيء! أو أنت لا تُحْسن عمل أي شيء! أو لماذا لا تكون مثل أخيك أو أختك؟! وسواء كانت هذه المناهج والأطر حسنة أم سيئة فهي تمنعنا من معرفة من نحن؟ وما هي رسالتنا في هذه الحياة؟

ثم انظر إلى الصور التي تطرحها علينا وسائل الإعلام كالتشكيك، واليأس، والعنف، والمادية، والتدليل، والتواكل، والأخبار الهامة هي بالضرورة أخبار سيئة.

إذا كانت هذه الصور هي مصدر رؤيتنا الذاتية، أفمن المستغرب إذاً أن يشعر أكثريتنا بالانفصال، والغربة عن الذات؟

الرؤية التي تحول وتلهم:

عندما نتحدث عن «**إلهام الرؤية**» فإننا نتحدث عن طاقة عميقة ودائمة، تنبع من إبصار شامل، قائم على المبادئ، والحاجات، والملكات، يذهب إلى أبعد من حيز الزمان والمكان. إن هذه الرؤية تقوم على مبدأ أزلي لرؤية الزمن، بمعنى العصور، أو مدى الحياة أو أبعد من ذلك. إنها تدخل إلى عمق وجودنا وهويتنا ورسالتنا. إنها التحقق من العطاء المتميز الذي نستطيع تقديمه، والذكرى الطيبة التي نحب أن نتركها وراءنا. إنها توضح الهدف، وتعطي الاتجاه، وتمنحنا القوة لإنجاز ما يتجاوز مواردنا.

نحن نسميه «**إلهاماً**» لأن هذه الرؤية ستصبح قوة دافعة، وبالتالي تصبح طابع حياتنا. إنها منسوجة في كياننا، لدرجة أنها تصبح القوة الدافعة وراء كل قرار نتخذه. إنها الطاقة الداخلية، إنها التفاعل الداخلي الذي يحدث عندما تندمج حاجاتنا الأربع الأساسية بشكل كبير. إنها الطاقة التي تجعل الحياة مغامرة، أو هي **نعم** التي تشتعل داخلنا بفعل الطوارئ! والتي تدفعنا إلى أن نقول **لا** ـ بهدوء وثقة ـ للأشياء الطارئة والأقل أهمية في حياتنا.

إن هذه العاطفة يمكنها أن تدفعنا إلى مقاومة الخوف، والشك،

والتردد، وكل الأمور التي تمنعنا من الإنجاز والعطاء. انظر إلى «**غاندي**» على سبيل المثال، الذي جاء من خلفية متواضعة فقيرة، مليئة بالحقد، والخوف، وعدم الأمن. بصفة أساسية لم يكن يحب أن يكون مع الناس، بل وحيداً. لم يحب أن يعمل كمحام، ولكنه أوجد وبالتدريج علاقات تحقق مكاسب لكل طرفين متصارعين وكان في ذلك سعادته. ولكن بمجرد أن رأى عدم العدالة ضد الشعب الهندي نبتت الرؤية في عقله وقلبه. ومن هذه الرؤية نبتت فكرة إيجاد مجتمع تجريبي حيث يمارس الجميع فيه قيم المساواة. لقد رأى كيف يمكنه مساعدة الشعب الهندي في تعديل رؤيتهم لذواتهم كأفراد أقل من البريطانيين المحتلين إلى رؤية القيمة العالية لهذه الذات.

عندما اعتمد غاندي على الرؤية الداخلية، اختفت نقاط الضعف. إن وجود الهدف والرؤية قد حققا نمو الشخصية والتطوير. لقد أراد أن يحب الناس ويخدمهم، وأن يكون معهم. كانت رغبته الأولى هو أن يسترد كيان أمته. نتيجة لذلك استطاع في النهاية أن يجعل انجلترا تركع، وتحرر أمَّة من ثلاثمائة مليون مواطن.

في نهاية حياته، قال غاندي: «إنني مجرد شخص عادي بمواهب دون مواهب الشخص العادي. ليس لدي شك في أن أي رجل أو امرأة يمكنه تحقيق ما حققته متى بذل نفس الجهد، وزرع نفس الأمل والإيمان». إن قوة الرؤية الملهمة أقوى بكثير من قوة ما زرع بداخلنا من أفكار، بل تستخدم هذه القوة بشكل يعيد هيكلة الشخصية.

إن قوة الرؤية المشتركة تشحن الأفراد لكي يتجاوزوا الصعاب والسلبيات التي تستهلك وقتنا وجهدنا مما يقلل من مستوى جودة الحياة.

يقول Stephen: لقد أمضيت يومين مع هيئة التدريس والإدارة في كلية من الكليات في كندا. لقد كانوا يعالجون قضية مثيرة للجدل، وأصبحوا جميعاً في حالة من فقدان التفكير المؤدي إلى الحل. كان الجو المحيط بهم يوحي بالضيق، والمحدودية، والمرارة، والاتهام المتبادل.

لقد أمضوا بعض الوقت يفكرون في تحديد مهمة ورسالة الكلية، وبمجرد أن بدأنا سوياً بالتفكير في ذلك ظهر الإحساس بالتوحّد والقرب. لقد اتفقوا أخيراً على أن رسالتهم هي أن تكون كليتهم كلية مساعدة لتعليم الكبار في الإقليم الذي تعمل فيه. لقد أرادوها كلية تهتم وتساعد المنظمات الأخرى على أن تصبح منظمات قائمة على المبادئ.

عندما وصلوا إلى هذا القرار اختفى الضيق والمرارة. لقد أصبح هؤلاء مدفوعين بشيء أكثر أهمية، بهدف ملهم يجعل باقي الأمور أقل أهمية.

هذا يحدث عندما يجد الناس شعوراً حقيقياً بالأهمية والعطاء. يتغلغل هذا الشعور عميقاً في قلوبهم وأرواحهم، بشكل يستخرج أفضل ما لديهم، ويعزل ما عدا ذلك من أمور. فالأمور المريرة تصبح غير هامة عندما يكون لدى الأفراد الحماس لهدف يتجاوز الذات.

إن الإلهام الذي تقدمه تلك الرؤية التي تحدثنا عنها هو عبارة عن قوة تحويل ودفع ذات تأثير بالغ في وقتنا وعلى جودة حياتنا.

إيجاد ومعايشة الرسالة الشخصية الملهمة:

تعد عملية إيجاد ومعايشة الرسالة الملهمة التي يضعها المرء لنفسه واحدة من أقوى العمليات لزرع الرؤية الملهمة. تحدثنا فيما سبق عن مفهوم

وضع المرء صياغة للرسالة الشخصية لنفسه. والفكرة ليست جديدة. فالناس من كافة مشارب الحياة، والخلفيات يضعون صياغة لمثل هذه الرسالة الشخصية وغيرها. وربما تكون قد وضعت هذه الصياغة لنفسك في ظل برنامج لتطوير نفسك في المكان الذي تعمل فيه أو لأي غرض آخر.

نحن كخبراء في مجال إدارة الوقت أصبحنا من المهتمين بموضوع وضع صياغة الرسالة الشخصية، ولنا خبرة في هذا المجال على مستوى العالم. خلال عملنا في هذا المجال اكتشفنا أن بعض هذه الصياغات كانت أكثر فاعلية من غيرها. فبعض الناس عند صياغة هذه الرسائل لأول مرة يحاولون بَهْرَ الغير. وهؤلاء لا يسافرون المسافة المطلوبة، ولا يدفعون الثمن الواجب لإيجاد الاتصال بالذات داخلياً. هذه الصياغات السطحية تتحول إلى مجرد وعاء لتحديد ما يجب عمله للتنشيط الذاتي بين الحين والآخر.

على مستوى المنظمات، يحدث، الشيء نفسه، عندما تأتي صياغة رسالة المنظمة من رئيسها من أعلى الجبل وبصياغة قسم العلاقات العامة. حيث لا يوجد أي اندماج حقيقي من جانب المنفذين لهذه الرسالة؛ ولذلك تنعدم الثقة بها والاستجابة لها. وتصبح هذه الصياغة بالنسبة للعاملين في المنظمة مجرد لوحة معلقة على الحائط، في حين أنها يجب أن تكون حقيقة تعيش في قلوبهم، وعقولهم، وحياتهم.

ما نتحدث عنه هنا ليس مجرد صياغة الرسالة التي يعتقد الإنسان فيها أنها مهمته في الحياة، إننا نتحدث عن الاتصال الداخلي. وتدفق الطاقة من الداخل، ووجود شعور ثابت بالهدف، والمعنى في الحياة. نحن نتحدث

عن رؤية قوية مبنية على شعور بالشمال الحقيقي يضمن الوصول إلى تحقيق عملي لهذه الرؤية. شعور بالإثارة والمغامرة ينمو من الاتصال بالهدف الخاص، والإشباع الحقيقي من إنجاز ذلك الهدف.

تحقيق الخيال المبدع:

إذا لم يسبق لك أن وضعت صياغة لرسالتك الشخصية في الحياة، أو كنت قمت بصياغتها واحتجت إلى تعديلها، فنحن ندعوك لأن تمضي عدة دقائق الآن، وتمارس ملكتك في الخيال المبدع. تصوّر عيد ميلادك الثمانين، أو عيد زواجك الخمسين. تخيّل تجمّع الأصدقاء، والأقارب، والأحباب من كل مراحل الحياة الذين جاؤوا ليحتفلوا معك. تصور ذلك بأقصى درجة من التفاصيل، المكان والناس والزينة.

تصور هؤلاء الأفراد في ذهنك وهم يقفون، كل منهم بجوار الآخر ليسلموا عليك. افترض أنهم يمثلون أدوارك التي تنجزها الآن في الحياة. تصور أنك بعد مضي هذا العمر قد أنجزت هذه الأدوار بأقصى ما يمكنك الإنجاز كأب وصديق ومدير ومتطوع للخدمة.

ماذا سيقول لك هؤلاء؟ ما هي الصفات التي سيذكرونك بها؟ ما هو العطاء الذي قدمته لهم وسيذكرونه؟ انظر إلى هؤلاء جميعاً، ثم حدد ما هو الأثر الهام الذي أحدثته في حياتهم جميعاً؟

وفيما أنت تتصور كل ذلك، اكتب الآن أدوارك وبجانب كل منها اكتب تلك الصفة التي تحب أن يصفوك بها في هذه المناسبة الهامة. اكتب هذه الأدوار وبجوارها تلك الصفات كما في النموذج الوارد في الجدول (١٧).

جدول (١٧)
الأدوار التي تؤديها، والصفات التي تحب أن تتركها كآثار لك في ممارسة هذه الأدوار

الأدوار	الصفات
الدور الأول	
الدور الثاني	
الدور الثالث	
الدور الرابع	
الدور الخامس	
الدور السادس	
الدور السابع	

الرسالة

ما هو شعورك عندما تصدق الرؤية لحياتك وتصبح واقعية؟ عندما ترى هذه الرؤية وتتصورها ذهنياً تأكد من أنها مبنية على مبادئ، ومرتبطة بعمق مشاعرك الداخلية، ثم ترجمها إلى كلمات، وأحسن صياغتها. بعد ذلك استخدم هذه الرؤية كأساس لعملية تنظيم المربع الثاني، تذكرها باستمرار وحاول إنجازها، اكتبها في عقلك، وقلبك، حتى تمثل بصمة على كل لحظة من لحظات حياتك؟

هذا التدريب الصغير لنفسك سيعطيك الإحساس بقوة هذه الرؤية الملهمة. إن استخراج هذه القوة الدافعة من صياغة رسالتك في الحياة قد تأخذ بعض الوقت وبعض الاستثمار، فتحقيقها يحتاج إلى إيجاد صلة مع عمق حياتنا من الداخل.

الدخول إلى عمق الذات :

بشكل ما، كل منا يعيش ثلاثة أشكال من الحياة. لدينا حياتنا العامة مع الناس، فنحن نتفاعل مع الآخرين في العمل، أو في المجتمع، أو في المناسبات، ولدينا حياتنا الخاصة، بعيداً عن الناس، وفي الحياة الخاصة هذه قد تكون وحيداً، أو مع أصدقاء، أو مع أسرة. ولكن أهم أشكال الحياة هي حياة الذات من الداخل، وهي الحياة الي نتصل فيها بأعماقنا، وملكاتنا المتفردة وهي تشمل إدراك الذات، والضمير، والإرادة المستقلة، والخيال المبدع. دون هذه الملكات، من المستحيل أن تجد تلك الرؤية الخلاقة التي تدفعك إلى تحقيق جودة عليا للحياة.

إدراك الذات :

في داخل ذواتنا، نستطيع أن نستخدم ملكة إدراك الذات لاكتشاف حاجاتنا، وطاقاتنا. وكما نستخدمها في فحص مبادئنا، وفي دراسة جدول

ونتائج حياتنا، وكيف نكتشف دوافعنا. ولعل من أهم الاستخدامات الخاصة بمدى إدراك الذات هو إدراكك الضمير، وكيف يعمل في داخلنا؟

الضمير:

الضمير يضعنا على اتصال مستمر مع كل ما هو خاص بنا ويميزنا عن سوانا، كما يضعنا على اتصال مع كل ما هو عام وكوني. عندما نتعامل فقط بضمير نستطيع اكتشاف الهدف المتميز الخاص بنا، واكتشاف قدرتنا على العطاء. فكّر بعمق حول أولئك الذين تنعكس عليهم أدوارك في الحياة، كما في حفلة عيد ميلادك الثمانين التي أشرنا إليها، وفي مدى التأثير الذي أحدثته في حياتهم. لا يوجد من يكون الأب لأولادك سواك، ولا الزوج لزوجتك، ولا الطبيب لمرضاك، ولا المدرس لتلاميذك، ولا الأخ، ولا الصديق، ولا المتطوع لكل من حولك، هؤلاء هم من الذين أثرت في حياتهم. فما تستطيع أنت أن تعطيه لا يوجد سواك من يستطيع أن يقدم هذا العطاء. يقول Victor Frankl: نحن لا نخترع مهمتنا في الحياة، نحن فقط نكتشفها، إنها في داخلنا في انتظار تحويلها إلى واقع.

لكل منا صياغة لرسالته في الحياة؛ كل منا يجب أن ينفذ مهمة ملموسة تحتاج إلى إنجاز. لذلك لا يمكن استبدال أي منا بشخص آخر، ولا يمكن لحياة أي منا أن تتكرر. لذلك فإن كل فرد منا له مهمة خاصة، وله فرصة خاصة لتنفيذ هذه المهمة.

يقول William Ellery Channing المصلح الاجتماعي في القرن التاسع عشر:

لكل إنسان مهمة ينفذها، وتأثير معين يمارسه، فمن لم يجد ضميراً

آخر سوى ضميره يستطيع إدراك ذلك التأثير.

عندما نلمس ضميرنا فقط في عمق الذات تتولد الطاقة الداخلية أو الدافع الداخلي. إن صياغة الرسالة الشخصية التي تأتي من الخارج من فكر الحياة العامة أو الخاصة لن تمسَّ أبداً جوهر الذات، أو تعانق الملكات الشخصية.

وكما يقول Sir Laurens Vander Post الكاتب، ومنتج الأفلام: يجب أن نتجه إلى الداخل، وننظر داخل ذواتنا. انظر إلى ذلك الوعاء الذي يسمى النفس، انظر وأنصت لما يأتي منه. وحتى تنصت إلى ذلك الشيء الذي يحلم خلالك، أو بمعنى آخر حتى تجيب تلك الطرْق على الباب في الظلام، فلن تستطيع أن تزيل تلك اللحظة من الزمن التي تسجنك، التي تحول بينك وبين ذلك المشهد العظيم حيث الإبداع مستمر.

يقول Roger: منذ عدة سنوات، قابلت شخصاً يُدعى Tom في إحدى حلقات الدرس التي عقدتها في الجامعة، وعندما طلبت منه أن يقدم نفسه ويتحدث عن أهدافه. رد بأنه يدرس الهندسة المدنية. وفي أثناء الدرس طلبت منه أن يقول للحاضرين: ماذا سيفعل لوكان لديه شهر بدون التزامات وبموارد مالية غير محدودة؟

أضاء وجهه كما تضيئ شجرة عيد الميلاد. «سهل جداً!» أجاب بحماس: «سأشتري منشاراً، وألواحاً، وبعض الأدوات الأخرى، وسأضع كل ذلك في (الجراج) الخاص بي، ثم أجمع كل أطفال الحي وأشترك معهم في صنع الكثير من الأشياء طاولات، وبيوت صغيرة، وأثاث، سيكون ذلك رائعا!».

عندما لاحظت عينيه اللامعتين، تذكرت اللامبالاة التي ذكر بها دراسته الجامعية في الهندسة منذ لحظات.

سألته: «هل تحب أن تدرس؟»

رد ببساطة: «أنا أحب التدريس».

«أو تحب العمل بالأدوات؟».

«بكل تأكيد».

«كيف تستمتع بتدريسك الهندسة؟».

«لا أدري. هناك دَخْل طيب من تدريس الهندسة» قالها بصوت منخفض.

قلت له: «اسمع يا Tom هل تعلم أن أولئك الذين يعلّمون الأطفال كيف يبنون الأشياء باستخدام الأدوات، يحصلون على دخل طيب؟».

لقد كان مثيراً أن تلاحظ ملامح وجهه. فمن الواضح أن إقراره بدراسة الهندسة لم يكن ناتجاً عن اتصال بالذات من الداخل، أي دون اتصال بمواهبه وضميره، وإحساسه بالقدرة على العطاء. ولكن، الآن، عندما اتصل بذاته من الداخل، حتى بشكل سريع، وعندما رأى الفرصة لتحقيق ما يميزه ويتفرد هو به، أصبح مشحوناً بالطاقة.

قد يصبح Tom ذات يوم مهندساً عادياً، ولكن الواضح أن فرصته هائلة في أن يصبح معلماً متميزاً في ورشة نجارة، لأنه يحب أعمال النجارة ويحب تعليم الصغار، وهنا سيعطي التأثير الأكبر.

إن الضمير لا يمسّ فقط ما يميزنا، ولكنه يصلنا أيضاً بالإحساس

بالشمال الحقيقي الذي يحقق أعلى مستوى من جودة الحياة. يمكننا استخدام ذلك الضمير لنربط قيمنا واستراتيجيتنا بالمبادئ، ونضمن أن تكون الغايات والوسائل في رسالتنا في الحياة مبنية على المبادئ، وأن يكون الإنجاز وأدواته مبنياً على المبادئ.

الخيال المبدع :

عندما نتصل بالضمير، نستطيع أن نستخدم ملكة الخيال المبدع للرؤية، والتعبير عن القيم. والضمير يمكِّن من صياغة محفزة للرسالة الشخصية للمرء في الحياة. إن ملكة الخيال المبدع تمكنك من وضع الرسم الهندسي الذي يسبق البناء، فهي الفكر الذي يسبق الفعل المادي. قبل صياغة الرسالة الشخصية، نستطيع أن نستخدم خيالنا المبدع لرؤية ذواتنا ونحن نعيش هذه الصياغة فعلياً، ونحن نعمل، ونحن في البيت. نستخدمها عندما لا تتحقق توقعاتنا، أو آمالنا. هنا يمكننا استخدام عقولنا لمواجهة التحديات باحثين عن الحلول الخلاقة. هنا نعيش من خلال خيالنا وليس من خلال ذكرياتنا.

الإرادة المستقلة :

عندما نعيش الرسالة المرسومة لنا في الحياة فنحن نسبح ضد التيار، سنواجه رياح البيئة المحيطة، وضغوط العادات والموروثات الموجودة في داخلنا. عندها سنستخدم ملكاتنا وإرادتنا المستقلة، ونبادر بالفعل نحن بدلاً من ترك الغير يتصرف نيابة عنا.

إن الإلهام الصادر عن الرؤية يعطينا فهماً جديداً للإرادة المستقلة. وبدون هذا الإلهام يصبح **الالتزام** عبئاً، وقيْداً، وهذا العبء يتمثل فيما نسمعه من عبارات مثل: تحكم في نفسك، وشد حيلك، وعض على

أسنانك، شق طريقك في الحياة. أما المبدأ الأساسي الذي نتحدث عنه هو المتحكم الداخلي في النفس، في الاختيارات المناسبة والفعالة الصادرة عنها.

إن الإلهام المنبعث من الرؤية يفجر القوة التي توصلنا بالالتزام الذاتي. أي أن نصبح تابعين لأنفسنا من الداخل، وبكل طواعية. عندها سنترك الأمور الأقل أهمية التي تغرينا بكلمة **نعم!** لأنها المقبولة خارجياً، ونركز على المهم. وبدلاً من كلمة **التحكم** نركز على كلمة **الانطلاق**.

إن مفتاح الحماس هو الدافع. إنها كلمة **لماذا**. إنها كلمة «نعم» في العمق تحترق في أعماقنا لأنها تأمرنا بالاهتمام بالأمور الأقل أهمية. ولكن مع الإرادة المستقلة يصبح من السهل علينا أن نقول «لا» لكل ما هو أقل أهمية.

صفات الصياغة الملهمة للرسالة الشخصية

لقد أتيح لنا قراءة مئات من نماذج صياغة الرسالة الشخصية من كل أنحاء العالم، استطعنا أن نرى بوضوح ما بداخل حياة غيرنا من الناس. وكلما قرأنا واحدة من هذه الصياغات شعرنا أننا نقف على أرض مقدسة.

هذه الصياغات كانت متباينة بشكل غير عادي. فقد تراوحت ما بين عدة كلمات وعدة صفحات. بل بعضها جاء التعبير عنه بالموسيقى والشعر والفن. المهم أن رؤية كل فرد لرسالته ومهمته في الحياة كانت متفردة.

ولكن من أهم ما وجدناه أن الشمال الحقيقي موجود في كل البشر في هذا العالم الذي نعيش فيه وتعبر عنه هذه الصياغات. إن المبادئ الأساسية، ومعرفة الحاجات والقدرات الأربع الرئيسية، (وهي أن نعيش ونحب

ونتعلم ونترك الذكرى الطيبة) هي عملية مشتركة بين كل الحضارات، والأديان، والأجناس. وبغض النظر عمن تكون؟ وأين تعيش؟ فعندما يغوص الإنسان في عمق ذاته يعرف اتجاهه الحقيقي نحو الشمال.

لقد وجد الناس أن صياغات الرسالة الشخصية الملهمة لها صفات أخرى مشتركة. قد تجد في القائمة التالية ما يساعدك على صياغة رسالتك، أو في تحسين تلك الصياغة التي تكون قد أعددتها بالفعل. **صفات الصياغة الملهمة للرسالة الشخصية:**

١- تمثل أعمق، وأفضل، ما بداخلك. إنها تأتي من اتصال قوي بعمق ذاتك وحياتك.

٢- إنها تحقيق لمواهبك المتفردة. وتعبير عن قدرتك المتفردة على العطاء.

٣- إنها ملهمة. فهي مبنية على مبادئ العطاء، والأهداف التي تسمو على الذات.

٤- تخاطب، وتستثمر الملكات والحاجات الأربع الأساسية للإنسان. إنها تخاطب الإنجاز في كل جوانب حياتك المادية، والاجتماعية، العقلية، والروحية.

٥- مبنية على مبادئ حقة، خاصة مبدأ الشمال الحقيقي لضمان أهداف ووسائل تحقق نتائج أفضل في الحياة.

٦- تتعامل مع كلٍّ من الرؤية، والقيم المبنية على المبادئ. فلا أهمية لأن يكون لديك قيم وتفتقد الرؤية. فأنت تريد أن تكون مفيداً، ولكن قد تركز على ناحية معينة أو قيمة معينة مما يؤدي إلى عدم التوازن. من ناحية أخرى، الرؤية بلا قيم حقة من الممكن أن تُوجِدَ داخلك هتلر

آخر. فالصيغة الملهمة تتعامل مع الشخصية والكفاءة؛ ماذا تحب أن تكون؟ وما هو الدور الذي ترغبه في حياتك؟

٧- إنها تتعامل مع الأدوار الأساسية في حياتك. إنها تحقق التوازن بين أدوارك في الحياة الشخصية، والعائلية، والعملية، والاجتماعية، وأية أدوار تراها ضرورية.

٨- إنها تُكتب لتلهمك، وليس لمجرد إثارة إعجاب الآخرين. إنها تأتي من داخلك لتلهمك أنت وحدك.

إن صياغة بهذه الصفات سوف تكون لها من الشمولية والعمق ما يجعلها ملهمة وحافزة. إذا أردت مساعدة خاصة في وضع هذه الصياغة فيمكنك الاستفادة من الملحق (أ) في نهاية الكتاب، الذي يحتوي على تطبيق تفصيلي، مصحوب بالتعليمات، وعينات من هذه الصياغة يمكنك الاستعانة بها.

من الرسالة إلى اللحظة :

حتى مع وجود أفضل صياغة مكتوبة لرسالتك الشخصية في الحياة، من الضروري أن تعرف أن من المستحيل ترجمة الرسالة إلى معايشة للحياة لحظة بلحظة، دون غرس أسبوعي لها يتمثل في مراجعتها، وحفظها في القلب والعقل، وتأكيدها في الداخل كأساس لعملية التنظيم الخاصة بالمربع الثاني. قد تجد من المفيد، أيضاً، أن تراجعها سنوياً بغرض التقييم والتطوير.

لسوء الحظ، إن بعض الأفراد من الجيل الثالث لإدارة الوقت، والذين يعتمدون فقط على مبدأ الكفاءة، ينظرون إلى كتابة صياغة الرسالة الشخصية على أنها مجرد بند من بنود قائمة المهام التي يقومون بها. وكما يقول أحدهم:

لقد كتبت صياغة لرسالتي الشخصية ـ شعرت بالسعادة حيالها. ثم قمت بالتأشير عليها كبند من بنود المهام التي أنجزتها، وانتهى الأمر.

ذات مرة كتب أحد الأشخاص يقول: بعد عدة شهور من تحقيق النجاح في العمل، وتحقيق العديد من الأهداف والتقدم في الحياة، أصبحت أكثر تركيزاً على ما «لدي» من مهام. مثال ذلك: أريد أن أشتري سيارة جديدة، ومنزلاً جديداً. كتبت أهدافي على النحو التالي: نحن نريد منزلاً جديدا، إذاً لابد أن يكون لدينا هذا القدر من المال، ونطلب هذا القرض من البنك، وغير ذلك من الأمور. اعتقدت أنني قد حققت ما أريد. وفي إحدى الليالي، كنت جالساً في منزلي الجديد أفكر «لماذا أنا غير سعيد؟» لقد تصورت أنه بالحصول على القرض، وبشراء المنزل أكون قد حققت ما أريد، ولكنني شعرت بالوحدة. قلت لنفسي «هناك ما ينقصني». لم أشعر بالسعادة التي تصورت أنها ستأتي من امتلاك هذه الأشياء.

وبينما أنا أفكر رأيت دفتر المذكرات والمواعيد الشخصية، وقرأت الصياغة التي وضعتها لرسالتي. لم يحدث أن وجدت دقيقة واحدة أثناء بناء المنزل للنظر إلى هذه الصياغة.

عندما قرأتها تبين لي أن هذه الصياغة لا تحتوي شيئاً مادياً، فكل الأفعال المستخدمة في هذه الصياغة هي فعل «يكون» مثل: أريد أن أكون شخصاً متميزاً .. أريد أن أكون قدوة .. أصبت بالحسرة. لقد جلست في هذا المنزل الجديد وقد أطفأت الأنوار أفكر. لقد ظننت أنه بمجرد الحصول على المنزل أو السيارة الجديدة أو أي شيء أخر سأكون سعيداً. لكن عندما نظرت إلى كل ما أملك وجدت أنني بهذه الأشياء لست الشخص الذي أحببت أن أكونه.

إن الصياغة الملهمة للرسالة الشخصية ليست مجرد بند على قائمة الأعمال التي يجب أن ننتهي منها والسلام. فهي لكي تكون ملهمة، يجب أن تكون مستند حياة، وجزءاً من كياننا الحي، وبالتالي فما نضعه داخلها من شروط هي شروط داخلنا في نفس الوقت، وفي أسلوب حياتنا اليومية. يقول شخص آخر:

بعد وقت قليل من كتابة صياغة رسالتي الشخصية، كنت أمر بتجربة مقاطعة بعض الأصدقاء. لم أعرف كيف حدث هذا بالضبط، ولكن كانت العلاقة تتعثر ثم جاءت حادثة بمثابة القشة التي قصمت ظهر البعير، وفقدنا هذه الصداقة.

لقد شعرنا بالمرارة لبعض الوقت. قد نلتقي بهؤلاء الأصدقاء في أماكن معينة ولا يحدث بيننا أي تخاطب. قد أتحدث عن ذلك مع زوجتي، ولم يمض يوم دون أن أفكر في هؤلاء الأصدقاء. وكيف يمكن إعادة العلاقة معهم؟

وذات مرة كنت عائداً إلى منزلي وخطر هذا السؤال: هل الأسلوب الذي تعاملت به مع هؤلاء الأصدقاء يتفق مع الصياغة التي وضعتها لرسالتي الشخصية في الحياة كإنسان؟ كصديق؟ لقد كان جزءاً من رسالتي يغطي جانب تعلم دروس الحياة، وفهمها، والنضج من خلالها، بشكل يمكنني من نقلها إلى غيري، ليس فقط لأسرتي، ولكن لأصدقائي، ولأي شخص يواجه نفس الموقف.

اكتشفت فجأة أن الأسلوب الذي تصرفت به حيال هؤلاء الأصدقاء لم يكن منسجماً مع الصياغة التي وضعتها لرسالتي الشخصية، وفي هذه

اللحظة تحررت من الشعور بالذنب والألم. لقد عرفت أنني أحتاج لفهم هذه الخبرة التي مررت بها، وأن أتعلم منها. ماذا حدث؟ وكيف حدث ذلك؟ ثم كيف نصحح الموقف؟ في هذه اللحظة استلهمت رسالتي وطرحتها على الموقف قائلاً: «هذه هي رسالتي، وهذا هو الأسلوب الذي اخترت استخدامه لمعالجة هذا الموقف». عدت إلى منزلي ولدي خطة لإعادة الجسور مع هؤلاء الأصدقاء. عند هذه النقطة أصبحت رسالتي جزءاً حقيقياً في حياتي.

ذهبت إلى صديقي وقلت له: كم أنا آسف على كل ما حدث، وكيف أن هذا كان مؤلماً لنا. لقد شعرت بالتواضع، والاستعداد لفهم شعوره، وما هوالسبب وراء ما حدث؟

عند هذا الحد كان صديقي أكثر ليونة واستعداداً للحديث عما حدث، وكيف شعر حول سبب ما حدث؟ وكيف أنه كان على خطأ؟ كان كلانا على اتصال حقيقي، وعلى استعداد للتعاون الوثيق. وانعكس ذلك على أسرتينا، وكان التجاوب مماثلاً.

كانت هذه خبرة متميزة. لقد كنت مديناً حتى للشعور بالألم الذي صاحب تلك الخبرة. وكان من المفيد لي أن أعرف أهمية وفائدة صياغة الرسالة الشخصية. كانت هذه الصياغة جزءاً من الحياة.

لقد تعلمت من هذه الخبرة كيف أستطيع الاستفادة من خبرات أخرى؛ وعرفت أن كل ذلك كان جزءاً من رسالتي؟». حيث حققت هذه الرسالة كل هذا الاندماج في عملية المربع الثاني وكيفية وضع الأهم أولاً حتى أصبحت رسالتي جزءاً من الحياة. لقد جعلت هذه الصياغة المكتوبة غلافاً شفافاً أضعه على كل مواقف الحياة لكي أقرر وأختار من خلاله.

إن أغلب من يشعرون بالإلهام من الصياغة التي وضعوها للرسالة الشخصية في الحياة يجدون أن هذه الصياغة كائن حي يمتلكونه ويعيشون به. إن هناك باستمرار صلة دائمة بين الرسالة وبين كل لحظة من لحظات الحياة الفعلية. ثم بعد ذلك بالزراعة والري تصبح هذه الرسالة العامل الأول في التأثير على اختيارات وقرارات المرء في كل لحظة من لحظات حياته.

أسطورة الرؤية :

إن إيجاد ومعايشة الصياغة الملهمة للرسالة الشخصية لها تأثير جوهري على كيفية استخدام المرء لوقته. عندما نتحدث عن إدارة الوقت، يبدو من الغريب أن نتحدث عن السرعة في الإنجاز قبل الحديث عن التوجه والاتجاه. يبدو من الغريب أن نتحدث عن توفير بعض الدقائق في حين نحن نضيع من أعمارنا سنوات فيما لا يفيد. إن الرؤية هي القوة الأساسية التي تدفع كل شيء آخر في حياتنا. إنها تشحننا بالإحساس بقدرتنا المتفردة على العطاء الذي لا يمكن لسوانا القيام به. إنها توجهنا لوضع الأمور الأهم أولاً، وتضع البوصلة أمام الساعة، وتضع الناس قبل الأشياء والمواعيد. إن صياغة الرسالة الشخصية الملهمة هي من أهم استثمارات المربع الثاني التي يمكننا إنجازها.

وبينما نحن نعيش، ونحب، ونتعلم، وفي حياتنا هدف أسمى نبدأ باكتشاف أن الذكرى الخالدة التي سنتركها وراءنا هي تلك الرؤية الصادقة. فما سيراه أبناؤنا وغيرهم من رؤية في أنفسهم، وفي مستقبلهم له أثر كبير على جودة حياتنا جميعاً. وقد يكون من المفيد الاستعانة بالتدريب الوارد في الجدول (١٨).

جدول (١٨)

دور أهداف المربع الثاني في زراعة الرؤية الملهمة

- ضع أهداف المربع الثاني كل أسبوع في حياتك، لكي تزرع حياة داخلية أكثر ثراء، ولكي تبني مكاناً هادئاً داخل نفسك، وحيث يمكنك من خلاله الاتصال بالبوصلة داخلك.
- ضع صياغة لرسالتك الشخصية في الحياة (راجع ملحق أ) واكتب هذه الصياغة.
- حدد وقتاً لتقييم الصياغة الحالية للرسالة الشخصية.
- ضع هذه الصياغة في ذاكرتك بصفة دائمة.
- ضع هدفاً يومياً لعملية سن المنشار لكي تعيش صياغة الرسالة هذه معيشة حقيقية.
- قبل بداية التخطيط للأسبوع التالي، راجع صياغة رسالتك الشخصية.
- استخدم سجلاً يومياً يوضح كيفية تأثر خبراتك، واختياراتك، بالصياغة الموضوعة لرسالتك الشخصية.
- اقرأ صياغات الآخرين لرسالتهم الشخصية عبر التاريخ. ثم ادرس أثر هذه الرسائل في حياتهم وشعوبهم.
- ساعد أولادك، والآخرين، الذين لك علاقة بهم لكي يضعوا صياغات لرسالتهم في الحياة، وازرع داخلهم الرؤية الملهمة.

الفصل السادس

توازن الأدوار

«إن التوازن لا يعني: إما هذا أو ذاك؛

إنه يعني: بالإضافة إلى ...»

ربما كانت المعاناة الشائعة والعميقة التي نواجهها دائماً في مجال إدارة الوقت هي المعاناة الصادرة عن عدم التوازن.

إن الكثير ممن مروا بخبرة صياغة الرسالة الشخصية يكتشفون، وبألم، أن كثيراً من المجالات الهامة في حياتهم كانت مهملة. إنهم يكتشفون أنهم أنفقوا الكثير من الوقت والطاقة في مجال واحد من مجالات الحياة، مثال ذلك العمل أو التجارة أو خدمة المجتمع أو الرياضة، على حساب الأدوار الأخرى الهامة الموجودة في حياتهم مثل الصحة والأسرة والأصدقاء. فبينما يشعر البعض بكل هذه الأدوار يشعر البعض الآخر بوجود صراع ومنافسة مستمرة على القَدْر المحدود من الوقت المتاح لدى المرء.

كثيراً ما نسمع تعليقات من النوع التالي:

إنني أريد العناية بأسرتي مع الاحتفاظ بنجاحي في العمل. ولكن رؤسائي في العمل لا يشعرون بأنني جاد بشكل كاف حيال تقدمي في العمل ما لم يروني وقد جئت إلى العمل مبكراً، وعملت حتى ساعات متأخرة وخلال العطلات والإجازات.

عندما أعود إلى المنزل، أكون متعباً. ومع ذلك فإن لديّ مزيداً من

العمل الذي أحضرته معي لأنجزه في المنزل، وهنا لا وقت ولا طاقة لأسرتي. فهذا ابني يحتاج لإصلاح دراجته، والآخر يريدني أن أقرأ معه قصة، والأخرى لديها واجب مدرسي لابد أن أساعدها فيه، والزوجة تريد الحديث معي في أمور معينة. كما أنني أريد أن أقضي معهم بعض الوقت. ما هي جودة الحياة ما لم تجد الوقت لتقضيه مع مَن تحب؟!

كل هذا ومازالت هناك أدوار أخرى لم أقم بها. فهناك جيراني، والمجتمع الذي أعيش فيه. كما أنني في حاجة إلى بعض الوقت لممارسة الرياضة أو للقراءة أو حتى للجلوس مع نفسي بهدوء للتفكير.

إنني مشدود من كل الاتجاهات، وكل هذه الاتجاهات هامة، فكيف يمكنني الاستجابة لها جميعاً؟

يعد الصراع ما بين دور العمل والدور العائلي أكثر أنواع الصراع شيوعاً. وربما كان أكثر الشكاوى شيوعاً هي الشكوى من عدم وجود الوقت للتنمية الذاتية. يقول الكثيرون: «لا يمكنني إنجاز كل الأدوار المطلوبة مني في الحياة. هناك الكثير من الأمور الهامة التي يجب إنهاؤها ولا أستطيع. وكلما ركضت في هذه الحياة كلما شعرت بعدم التوازن».

لو شاهدت فيلم «طفل الكاراتيه». لتذكرت ذلك المشهد الذي ذهب فيه المعلم العجوز مع تلميذه الصغير إلى البحر وأعطاه لوح التزحلق على الماء قائلاً «اذهب وتعلم التوازن .. تعلم التوازن!». مرة بعد أخرى، وكلما صارع التلميذ الصغير الأمواج المتلاطمة وزلقت قدماه نظر من بعيد ليرى معلمه العجوز يقف على رجل واحدة محاولاً إيجاد التوازن مقلداً طائر الكركي وهو ينقل حركته في الهواء بين رجل وأخرى.

يمكنك أن تسمع النداء المنبعث من داخلك قائلاً «تعلَّم التوازن ... تعلَّم التوازن!». ولكن معظمنا يشعر شعور تلميذ الكاراتيه الصغير وهو يصارع الموج فوق لوح التزلق؛ حيث تقذفنا القوى الخارجية القادمة من كل اتجاه بعيداً عن التوازن.

ما هو التوازن ؟

من الواضح أن التوازن مبدأ من مبادئ الشمال الحقيقي. فنحن نرى تطبيقات له في كل ما يحيط بنا، فالتوازن موجود في الكون، وفي التجارة، وفي ميزان القوى بين الدول وبين عناصر الغذاء. كما في أي مبدأ آخر، نجد أن أهم الشواهد على وجود هذا المبدأ هو أن نعيش بعيداً معه أو مع ما هو ضده وهو حالة عدم التوازن. نحن نفقد التوازن عندما نصاب بمرض في الأذن الوسطى، أو عندما نصطدم بلاعب آخر في مباراة لكرة السلة. كل ذلك يثبت وجود مبدأ التوازن ويثبت أهميته.

ولكن كيف نبني ذلك التوازن في حياتنا؟ هل هو ببساطة مجرد الركض بين الأدوار المختلفة في الحياة لنمارسها جميعاً وبصفة يومية؟ أم هناك طريقة أخرى أكثر فاعلية تمكن من رؤية هذا التوازن بشكل يحقق نتائج أكثر فاعلية في حياتنا؟

خذ دقيقة وانظر مرة أخرى في الأدوار التي سجلتها عندما ناقشنا معاً عملية تنظيم المربع الثاني.

كيف ترى هذه الأدوار؟ الكثير منا في العالم الغربي، ومنذ سن مبكرة تم برمجتنا لكي نرى كلاً من هذه الأدوار كأجزاء منفصلة عن الحياة. نحن في المدرسة ندرس موضوعات منفصلة تعالجها كتب منفصلة. نحصل

على «**ممتاز**» في مادة «**الأحياء**» و«**مقبول**» في مادة «**التاريخ**»، ولا يخطر ببالنا أن هناك أية علاقة بين الاثنين. ونحن نرى دورنا في العمل منفصلاً تماماً عن دورنا في البيت، ولا نرى أي صلة بينهما وبين أدوارنا في المجتمع، أو في تنمية الذات. ونتيجة لذلك، فإننا نفكر بمنطق: هذا أو ذاك ...! بمعنى إما إن نركز على هذا الدور أو ذاك الدور.

هذا النمط من تجزئة الأدوار ينعكس على شخصيتنا. فما نمثله نحن أثناء العمل هو شيء منفصل عما نقوم به من دور في البيت. وما نفعله في حياتنا الخاصة منفصل عما نفعله في الحياة العامة.

يبيّن Howard Gardner في كتابه «**العقل الحر**» أثر تجزئة التفكير بأن أولئك الذين حصلوا على تعليم رسمي عال ينجحون في الأداء مادام المطلوب منهم يتفق مع الأسلوب الذي تم تعليمهم به. ولكن عند إعطائهم موقفاً يختلف عن ذلك الأسلوب ستجد أن أداءهم ليس سيئاً فحسب بل قد يتوقفون تماماً!! فهم لا يمكنهم أداء ذلك، لأنهم غير قادرين على تخطي حواجز ما تدربوا عليه.

المشكلة هي في الأسلوب الذي ننظر به إلى المشكلة. فهذا الفكر التجزيئي مبني على الخداع، ومحاولة معايشة الخداع أمر مجهد.

في الحقيقة، إن هذه الأدوار متداخلة إلى حد بعيد، بل هي بيئة متكاملة حيث يؤثر كل دور في الآخر تلقائياً. وكما يقول غاندي: «لا يمكن للمرء أن ينجح في قسم من حياته بينما هو لا يُحسن صنعاً في باقي الأقسام، فالحياة كلٌ لا يمكن تجزئته». إن هذا المبدأ العظيم هو أساس الحكمة القادمة من الشرق، حيث التوازن ضرورة من ضرورات الحياة والصحة.

وكما يقول الدكتور David Eisenberg الذي تعلّم في الصين: «إننا في العالم الغربي اخترعنا فكرة انفصال علوم مثل الأحياء والطبيعة، وعلم النفس وعلم العلاج النفسي. وعندما نتعامل مع جانب من جوانب الصحة فإننا نتعامل عادةً مع الكيمياء أو الحالة العاطفية، وبالتالي تصبح نظرتنا ناقصة. فالمريض الذي يأتيني للعلاج يحمل معه ليس فقط الناحية الكيميائية ولكن الناحية العائلية والاجتماعية والعاطفية والشخصية. إن التفرقة التي نُدخلها على أي مستشفى في شكل عقل وجسم هي حواجز وعوائق صنعناها نحن. فالمريض مازال شخصاً متكاملاً، ولكي نساعده على العلاج يجب أن نتعامل مع كل جوانبه، أي التوازن بين كل جوانب حياته».

إن هذا المبدأ العظيم حول التوازن نجده في الحكمة الصوفية القديمة التي تقول: «أنت تتصور أنك متى فهمت «واحد» فبالتالي ستفهم «اثنين» لأن واحد **و** واحد يساوي اثنين. ولكن لابد أن تفهم **و**».

عندما نحاول تطبيق هذا المبدأ على المستوى الشخصي، نجد أن التوازن في حياتنا ليس الجرْيَ ما بين هذه الأدوار، ولكنه توازن حركي. إنه كل الأجزاء تعمل متداخلة متزامنة في تناغم يحقق الكل. **إن التوازن ليس: إما هذا .. أو ذاك، إنه هذا ... بالإضافة إلى ... وذاك.**

إيجاد التناغم بين الأدوار:

يا له من أثر بالغ ما يحدثه ذلك في حياتنا! لقد أكدَت الكتابات المطروحة حول «**الشخصية**» خلال السنوات السبعين الماضية أن «**النجاح**» في بعض الأدوار يعني تقمصك لشخصية مختلفة، كما يحدث عندما تلبس ثوباً أو حذاءً جديداً. إن ذلك يسبب التمزق والازدواجية داخل

المرء. ولكن في الواقع يؤكد أن الشخص الذي يستيقظ في الصباح ويتناول إفطاره، وهو نفس الشخص الذي يمارس عمله في المكتب ويتفاعل مع الزملاء والعملاء، أو يشرح الدرس، أو يدرب الفريق، أو يذهب إلى المسجد، أو ينظف (الجراج). فأياً كان الشخص الذي نكونه فنحن نحمل هذا الشخص معنا في كل عمل نقوم به.

والصفات الحقيقية لشخصيتك هي نفس الصفات التي تنعكس على ملكاتك. وعلى الرغم من أن المرء له ملكات معينة ترتبط بصفة محددة بأدوار معينة، فإن مبدأ الشمال الحقيقي يدفعنا إلى استخدام الملكات الملائمة لكل دور ويوجد التفاعل والتناغم بين هذه الأدوار.

تقول Rebecca: أتذكر عندما كان Roger في كلية الدراسات العليا، وأنا في المنزل أرعى الأطفال. عندما كنا نتحدث عن عمله في التدريس، اكتشفت أن المبادئ التي تحقق النجاح في مجال الأعمال تصلح أيضاً للتطبيق على إدارة المنزل. لقد كان من المدهش أن المبادئ التي تحقق الحماس والمسئولية والكفاءة للعاملين في مجال ما يمكن أن تحقق نفس الشيء عندما تكلف أبناءك في سن الثالثة والرابعة أن ينظفوا ويرتبوا غرف نومهم.

لقد اكتشفت أيضاً أن الكثير من المبادئ التي تحقق العلاقات القوية الإيجابية داخل الأسرة يمكنها تحقيق نتائج جوهرية بين العاملين في شركة. لقد تبين أن الثقة المتبادلة ضرورية للتفاعل الداخلي في أية منشأة أعمال، وأن الكرامة ضرورية لاستمرار تقدمها.

يبدو أننا عندما نركز على المبادئ تختفي عملية الفصل بين الأدوار المختلفة في حياتنا. فهذه الأدوار تصبح روافد لممارسة تلك المبادئ العامة.

إذ تصبح هذه الأدوار تحديات نثبت من خلالها تعدد أشكال تطبيق نفس المبادئ في المجالات المتعددة لحياتنا.

إن التفاعل بين الأدوار يوفر الكثير من الوقت والجهد في حل المشكلات. إن مبدأ التفاعل الإيجابي، يعني التعامل الإيجابي مع عضو من أعضاء الأسرة في حالة غضب، أو عميل غير مريح أو ابن متمرد أو رئيس كثير الطلبات أو مرؤوس ناقم. إن التفهم للطرف الآخر يوجد الثقة المتبادلة بين الأطراف سواء داخل العمل أو في الصداقة أو في الأسرة أو في التجمعات الإنسانية أياً كان نوعها.

هذا التفاعل يدفعنا إلى رؤية أدوارنا بعقلية McGyver. حيث يمكننا هذا التفكير من إنجاز دور في التنمية الذاتية إلى جانب دور عائلي في وقت واحد، كأن تدعو ابنك ذا الأربعة عشر عاماً ليلعب معك مباراة في التنس. إذا أردنا فحص جانب من جوانب العمل في المصنع إلى جانب تدريب أحد المرؤوسين، فقد يكون هذا الفحص فرصة لتدريب ذلك المرؤوس.

إن فهم هذا التفاعل يساعدنا على تجاوز ازدواجية: إما هذا ... أو ذاك. إن الزوجة التي تقرر الإنجاب والعناية بأطفالها بديلاً عن عملها خارج المنزل تتمكن ذهنياً من معايشة الصراع في تفضيل واجبات الأمومة على مزايا العمل خارج المنزل، حيث تصبح هذه الأم ذات طاقة ورؤية للأمومة كعطاء هام للمجتمع. إنها تصبح تملك شخصية وقدرة تمكّنها من إنجاز أدوارها الباقية.

تقول Rebecca: **كثيراً ما يزعجني الإحساس بالدونية لدى الأمهات اللائي وضعن كل وقتهن وجهدهن في الأمومة. وهو شعور لديهن بأن**

المجتمع يضعهن في موقع أقل قيمة؛ لأنهن يُنشِّئن أجيالاً أفضل بالمقارنة مع زيادة ربح شركة من الشركات اللائي كن سيعملن فيها.

إن المرأة التي تختار الأمومة من منظور واضح، وإيمان نابع من رؤيتها الشخصية لأهمية ذلك، تملك الطاقة لأداء دورها بشكل أفضل. إنها تعرف قيمة جهودها في تشكيل شخصية الأجيال التي ستقود المجتمع في المستقبل. وفي هذه العملية تطور هذه المرأة شخصيتها وقدراتها لإنجاز الأدوار الأخرى المطلوبة منها. ربما كان من ضمن خططها أن تدرس للحصول على درجة علمية أو أن تمارس مهنة ما، ولكن ذلك لا يشغلها عن الدور الذي تقوم به فعلاً. إنها ليست مسألة قدرة إنما هي مسألة اختيار العطاء في مجال معين.

هناك نساء فضلن الأمومة لأسباب لا تحقق الشخصية والقدرة؛ لأنهن لم يتصلن بذواتهن من الداخل ورؤية دورهن ودون استخدام طاقاتهن الخلاقة. ولكن أولئك اللائي يملكن الرؤية والطاقات ينجزن باقي الأدوار بتميز واضح.

إن تأثير الفكر الخاص بمبدأ: إما هذا ... أو ذاك أصبح له دور مؤثر في منظماتنا. ففي مجتمع مقسّم تقل الاستفادة من النجاح المحقق في الإدارة المنزلية في سوق العمل، ومن هنا يعاني المجتمع. إن نتائج البحوث الحديثة تشير إلى أن صفات الأمومة التي تمارس في تنشئة الجيل الجديد هي نفسها الطاقات الفعالة والمطلوبة لإدارة المنظمات الجديدة التي نتمنى لها بيئة ديموقراطية. ولكن لماذا لم ندرك ذلك إلا أخيراً؟!

في القرن الخامس قبل الميلاد، يشير السجل التاريخي إلى أن Nicomachides، وهو أحد الجنود المحترفين، أصابه الحزن عندما وجد

زميلاً له قد رُقِّيَ إلى مرتبة القائد وكل ما يملكه هوتميزه في إدارة المنزل وإدارة فريق غنائي. كان تعليق سقراط على ذلك هو: أياً كان المكان الذي يرأسه الإنسان سوف ينجح في هذه الرئاسة طالما أنه يعرف ما يريد، وقادر على القيام بمهنته، كن رئيساً ناجحاً، سواء كنت تقود أسرة، أو فرقة غنائية، أو مدينة، أو جيشاً ... لذلك فإن اختلاف مهمة من يدير منزل، أو مشروع خاص، يختلف عمن يدير مشروعاً عاماً هو اختلاف في الحجم فقط.

عندما نرى أدوارنا كأجزاء منفصلة من الحياة، فنحن نستخدم عقلية تفتقر إلى الحس الزمني. فالزمن نراه محدوداً. وبالتالي فإنفاقه في دور معين يعني فقدانه من الأدوار الأخرى. إنها علاقة مكسب/ خسارة، فأحد الأدوار يكسب على حساب الآخر. وهنا نحن نحارب وننافس أنفسنا، ونصبح ضحية إثبات الذات باحثين عن أعذار لتبرير المأزق الذي وضعنا أنفسنا فيه.

إن المبادئ هي قوة تشحننا بعقلية خصبة، فهناك الكثير من كل شيء. ويصبح التفكير في الأدوار المختلفة في حياتنا من منظور علاقة مكسب/ مكسب حيث تصبح رؤية هذه الأدوار من منظور أجزاء لا انفصام بينها في كل متكامل.

المبادئ الثلاثة للتوزان:

عندما يبدأ معظمنا باستخدام عملية تنظيم المربع الثاني لأول مرة ينظر إلى الأدوار كأسلوب لتنظيم المعلومات والمهام. وبينما نحصل على بعض المنافع من هذا المنظور، تصبح المنفعة الكبرى هي الفهم العميق لأدوارنا، الذي يمكننا من إيجاد التفاعل والتوازن في حياتنا. وهنا نود أن نقدم لثلاثة مبادئ أساسية لإيجاد هذا الفهم العميق:

١- أدوارنا «الطبيعية» تنبع من رسالتنا الشخصية:

أنَّى نحصل على أدوارنا؟ إذا لم ندفع الثمن اللازم لبناء هذه الأدوار في عمق حياتنا من الداخل، ستصبح هذه الأدوار مجرد مزيج من المشاعر حيال أنفسنا وما تعكسه المرآة الاجتماعية. ولكن إذا دفعنا الثمن، ستصبح أدوارنا فروعاً لشجرة الحياة. إن هذه الفروع تنمو بشكل طبيعي من الجذع الذي تمثله الرسالة الشخصية متمثلة في إشباع الحاجات والاستفادة من الطاقات. وهذا الجذع تغذيه الجذور متمثلة في المبادئ التي تعطي معنى للحياة والوجود. هنا تصبح أدوارنا هي القنوات التي من خلالها نعيش ونحب ونتعلم ونترك الذكرى الطيبة.

هذا الاتصال العميق بالرؤية يعطي الأدوار العاطفة والطاقة. فعلى سبيل المثال، عندما يبدأ الآباء بالإحساس بأدوارهم المتفردة والقوية والفرصة في دعم النمو والتطوير والتأثير على حياة الأجيال القادمة، يبدؤون بطاقة عالية وحرية كاملة، وبدلاً من نقل الموروثات البائدة والحقائب القديمة وكل نقاط الضعف في الأجيال القديمة، يعدلون كل تلك الموروثات. يقوم الآباء بالتطوير بدلاً من النقل. الشعور بالدور يعطيهم القوة لكي يصبحوا قوة محوّلة بدلاً من قوة ناقلة.

من ناحية أخرى، إن الأدوار التي لا تنبع من الحاجات والمبادئ والرسالة الشخصية لن تكون لها قوة دافعة لأنها لا تتغذى من سخونة الذات من الداخل. إن العمل الذي ليس له أساس سوى المنفعة المادية؛ أو العلاقة المبنية على سراب الخداع؛ أو خدمة المجتمع التي تتم فقط بسبب ما يتوقعه المجتمع منا بدلاً من الدافع الذاتي، كل ذلك لا ينبع من الأساس المتين للذات والرسالة والحاجات الحقيقية للمرء.

كل دور له أهميته. إن النجاح في دور لا يبرر الفشل في دور آخر. إن النجاح في العمل وخدمة المجتمع لا يبرر الزواج الفاشل أو الفشل في الدور كأب. إن النجاح أو الفشل في أي دور سينعكس ويساهم في كل الأدوار الأخرى وفي الحياة ككل.

بدون الرؤية الشاملة للصورة على اتساعها لكل الأدوار سيصبح المرء ضحية الاستغراق في دور واحد وإهمال باقي الأدوار. من هنا تنبع أهمية إنفاق الوقت في عملية تنظيم المربع الثاني كل أسبوع وكتابة الأدوار.

كما يعبر عن ذلك واحد من المديرين المشغولين:

خلال السبع عشرة سنة التي قضيتها مديراً ذهبت إلى الغداء مع الكثيرين. ولكن عندما بدأت كتابة أدواري جئت إلى دور «الزوج» اكتشفت أنني لم أخرج مع زوجتي للغداء ولو مرة واحدة، مع أن علاقتي بها واحدة من أهم العلاقات في حياتي.

نتيجة لعملية التنظيم الأسبوعية بدأت في الاهتمام بهذا الدور وخرجت معها للغداء، وكان من نتيجة ذلك أن أصبحنا أكثر التصاقاً وقُرْباً. أصبح الاتصال بيننا سهلاً، مما أدى إلى القيام بأعمال أخرى جعلتني زوجاً أفضل. ومع كل مراجعة أسبوعية لعملية تنظيم وقتي اكتشف مزيداً من التقدم في هذه المهمة.

إن كتابة أدوارنا كل أسبوع يجعل هذه الأدوار في بؤرة إدراكنا باستمرار، كما تجعلنا أكثر وعياً بالأبعاد المتعددة للحياة. ولكن ذلك لا يعني وضع هدف لكل دور بشكل أسبوعي، ولا يعني أن أدوارنا لها نفس الإلحاح كل أسبوع. إن التوازن الذي تظهره لنا الطبيعة من حولنا يعلمنا أن

هناك مواقيت ومواسم. هناك أوقات في حياتنا تعلمنا أن عدم التوازن هو التوازن بعينه، ذلك عندما يكون التركيز في العطاء في مجال معين في وقت معين يضيف إلى كل نواحي حياتنا وإلى رسالتنا في الحياة.

إن الأم التي لديها رضيع، على سبيل المثال، تنفق عدداً كبيراً من الساعات، تحب وتعتني وتخدم هذا الرضيع. في هذه الفترة تصبح حياتها في حالة عدم توازن. ولكن لو نظرنا إلى الحياة من أعلى سنكتشف أن التوازن هو الحب والحياة والتعلم وترك الذكرى الحسنة على مستوى حياة المرء ككل. كل ذلك يبرر عدم التوازن المؤقت الذي تعيشه أم الرضيع حتى يشب. إذاً عندما يساهم عدم التوازن المؤقت في تحقيق التوازن على الأمد البعيد، مثل البدء بمشروع أعمال أو العناية بأبوين كبيرين أو العطاء لخدمة المجتمع. هناك مواسم يصبح للاستثمار المكثف خلالها أثره الذي يفصل بين النجاح والفشل، وبين التميز والتخلف. وأن هذا الاستثمار له دلالاته

البعيدة الأثر على الآخرين في المستقبل، سواء كانوا أبناء أو مرؤوسين أو شركاء أو المجتمع ككل. في أوقات عدم التوازن الاختياري هذه، قد نشعر بالراحة من التركيز على دور أو دورين خلال التخطيط للأسبوع. قد يشعر البعض أن في ذلك بعض الحرية للتركيز على تلك الأدوار، وقد يشعر البعض الآخر بالرؤية الشمولية لكل الأدوار على الرغم من أن بعض هذه الأدوار لا يُمارس مؤقتاً.

إن العامل المتحكم فيّ عملية التوازن في حياتنا هو ذلك الاتصال العميق بالذات والوعي من الداخل. ولأننا نعيش في بيئة تتحكم فيها أفعال الناس بدلاً من الناس أنفسهم، لذا فإن من السهل أن ننزلق إلى حالة عدم التوازن، إلى حد أن الحياة لم تعد قائمة على الرسالة الشخصية والمبادئ. وبدلاً من أن يكون دافعنا هو الرسالة الشخصية تصبح الطوارئ هي الدافع الأول.

وكما تقول Carol Orsborn مؤسسة جمعية تدعى «المنجزون»:

«هناك فترات يصبح فيها القيام بالإنتاج المكثف مصدراً للطاقة وضرورياً للحياة. على سبيل المثال، لم أندم يوماً على الساعات الطوال التي أنفقتها في بناء مشروع أعمال. لا أمانع في أن أحرق طاقتي عند منتصف الليل مدفوعة بالحماس بحثاً عن أفكار جديدة في كتاب أكتبه.

إن المشكلة الحقيقية تأتي عندما نندفع بلا وعي في عمل ما، ناسين أن نهدئ السرعة بسبب الاندماج الذهني، وهنا يتحكم فينا ضغط الوقت بشكل يعطي السيطرة للطوارئ على ما نقوم به.

فقط عندما نبقي الاتصال مفتوحاً مع ذواتنا من الداخل سيكون لدينا

الحكمة لعمل الاختيار المناسب. وكما تقول الدكتورة Barbara Killinger عالمة النفس: «الحكمة تأتي من .... التوازن. إن الأفراد الذين يدمنون العمل هم أشخاص أذكياء وجذابون، ولكنهم يفقدون الحكمة الذاتية. المشكلة في حياتهم تعود إلى ذلك. إن القرار السليم يأتي من الأفكار الصحيحة التي يدعمها إحساس داخلي بأن القرار صحيح، بحيث يمكنك العيش بفوائد هذا القرار. أما الحكمة الداخلية فهي تتجاوز كل ذلك. لأن القرار الصحيح لا يعطي فقط شعوراً بأنه صحيح، بل لابد له أن ينسجم مع قيمك ومعتقداتك. إن هناك شيئاً في عمق ذاتك يجيبك «**نعم**».

نحن نعرف الكثير من الناجحين في حياتهم العملية، الذين تخلوا عن هذا النجاح بعض الوقت للعناية بابن أو ابنة في مأزق. رأينا أشخاصاً دخلهم بالملايين يتقاعدون مبكراً للتفرغ لتدريب فريق كرة في منطقة صغيرة. رأينا البعض يعطون طاقة هائلة لأحد أفراد العائلة؛ لأنه يعمل في عمل ما سيساهم في رفاهية المجتمع أو البشرية ككل. وكل هؤلاء بلا استثناء شعروا بالسعادة الغامرة لأنهم اختاروا ذلك العمل! لأنهم يمارسونه من منطلق الرسالة الشخصية في الحياة، ولأنهم على صلة قوية بعمق الذات من الداخل.

تقول إحدى النساء اللائي أوجدن هذه الصلة العميقة بالذات من الداخل:

كنت ذات مرة رئيسة لجمعية لرعاية الأمهات دون العشرين. إنني أحب هذه الجمعية الرائعة من كل قلبي. وكان من بين أعمالي المساهمة في نشاط العلاقات العامة للجمعية.

لقد أمضيت شهرين في عملي الجديد، وكنت أيضاً أعطي الوقت

الكافي لأسرتي. الكل كان يفترض أنني سأرأس الجمعية لفترة تالية. ولكنني رفضت التجديد لهذه الفترة، وقلت للأعضاء لا يمكنني قبول ذلك، حتى لا أخيب ظنكم في إمكان أداء أعمال معينة، لن أستطيع القيام بها. وكان هذا مؤلماً لهم ولي.

لقد اكتشفت الصلة العميقة بالذات من الداخل، ووثقت بهذه الذات، وبقدرتي على الخروج من مثل هذه المواقف، وقد نجحت. اكتشفت في ذلك الحرية الذاتية. لقد استطعت أن أقول «**لا**» بكل أمان بينما هناك «**نعم**» كبيرة كانت ستدفعني إلى الخضوع في حياتي. لقد خرجت من هذا الموقف وعدت إلى حياتي وعاداتي القديمة لبعض الوقت. هناك ضغوط، هناك قضايا في العمل لا يمكنها الانتظار. ولكن بالمعرفة الداخلية والراحة النابعة من الصلة بالذات يمكن للمرء أن يعيد توازنه سريعاً ويتأقلم مع حياته.

عندما يدفعنا النداء الداخلي للذات إلى فترات قصيرة من عدم التوازن، يمكننا أن نشرك معنا أولئك الذين تتأثر حياتهم بما نقوم به، ونوجد سوياً شيئاً من التوازن المتبادل معهم.

تقول Rebecca:

عندما بدأت بالتفكير في إصدار هذا الكتاب شعرت بعدم الراحة حيالَ عدم التوازن الذي سيحدثه العمل في هذا الكتاب على بقية حياتي. فعلى الرغم من انخراطي في بعض الأنشطة الاجتماعية وكتابة بعض المشاريع، كانت أسرتي هي المجال الأساسي لعطائي وعواطفي لمدة الخمس والعشرين سنة الماضية. لقد كان قراري أن أكون موجودة باستمرار في حياة أسرتي، الزوج والأبناء كانوا أساس الرسالة الشخصية لي. ولكنني

شعرت بميل إلى العمل في هذا الكتاب أيضاً. إنه يرتبط بأدوار وقيم أخرى لها أهميتها في حياتي. بدأت بالتفكير في النواحي التي ستتأثر في حياتي الأسرية إذا ما بدأت العمل بهذا الكتاب، فمازال لديّ ثلاثة من أبنائي يحتاجون المساعدة في ممارسة الموسيقى والواجبات المدرسية ونقلهم إلى المدرسة وإعداد وجبات الطعام والإنصات إلى ما يقولون. شعرت بالرغبة الحميمة لتقوية العلاقة بهم والصلة القوية مع أبنائنا المتزوجين الذين يسكنون بالقرب منا. شعرت بالألم لتعارض كل ذلك مع الارتباط بالكتابة، على الأقل إلى الحد الذي أشعر بأهميته لي كأم.

تعاونت مع Roger في الكتابة ورعاية الأبناء حتى نتمكن من تقديم الحاجات الأساسية للأبناء الذين يعيشون معنا في المنزل، أما الأبناء الأكبر فقد ساعدونا في دروس الموسيقى والواجبات المدرسية والنقل إلى المدرسة. ولكن البطولة الحقيقية كانت في الربط بين مشروع الكتاب وترك ذكرى طيبة لأبنائنا. لقد كان جزء من رسالتنا العائلية «استخدام وقتنا وملكاتنا ومواردنا لإسعاد الآخرين». عندما جلسنا مع أبنائنا وأشركناهم في موضوع الكتاب، وأوجدنا الرؤية المشتركة معهم للرسالة المتعلقة بذلك تحمسوا وأبدوا استعدادهم لعمل أي شيء يساعد في ذلك. بعض من أبنائنا المتزوجين ساهموا في الكتاب نفسه، والبعض الآخر ساعد بما يستطيع. بل جاؤوا هم وزوجاتهم وساعدوا في العمل الميداني الخاص بالكتاب.

كان علينا أن نقدم بعض التضحيات، وكان أبناؤنا على استعداد لتقديم العون في أشكال متعددة، جعلت تنفيذ مشروع الكتاب عملاً ممكناً. بدلاً من أن يبعدنا مشروع الكتاب عن بعضنا البعض لقد جمعنا هذا

العمل سوياً، وتعلمنا جميعاً من هذه الخبرة.

عندما تقوم الأدوار على أساس الرسالة الشخصية والرؤية والمبادئ، يصبح التوازن عاملاً عميقاً بدلاً من ضياع الوقت في تجزئة الحياة إلى أقسام. التوازن موجود في أن تعيش وتحب وتتعلم وتترك الذكرى الطيبة. وأدوارنا توجد التفاعل الإيجابي الذي قد يحتاج بعض المواسم والمناسبات للتنفيذ.

٢- كل دور هو مهم:

الطبيعة تعلمنا نوعاً آخر من التوازن المشترك. إن الشجرة مثلاً جزء من نظام بيئي كبير. إن بقاءها يؤثر ويتأثر ببقاء وحيوية كائنات حية أخرى تحيط بها.

الأمانة هي الثقة. المؤتمن هو شخص مطالب ببذل العناية حيال موجودات متروكة أمانة لديه. إذاً فنحن مسئولون بالنسبة لوقتنا ومواهبنا ومواردنا، فنحن لدينا مسئوليات أمانة في العمل والمجتمع والمنزل.

إن الأمانة تحمل معنى المسئولية أمام شيء أو شخص أعلى من الذات. وسواء كانت هذه المسئولية أمام اللَّه أو الأجيال القادمة أو المجتمع فهي فكرة قد آن أوانها. هذه الحقيقة تتضح بجلاء أمامنا عندما نفكر في قضايا مثل حماية البيئة أو الديون العامة أومحاربة الإيدز. الملكية تعني أنني أستطيع أن أفعل ما أشاء طالما أن النتائج لا تضر الغير. ولكن فكرة تخريب أي مورد دون الإضرار بالغير هو خداع للنفس؛ لأننا نرتب نتائج تؤثر في مستوى حياة الأجيال القادمة.

ليس هناك باب للهروب من المسئولية. نحن نؤثر في الغير بطريقة أو

بأخرى. نحن مسئولون عن تأثير حياتنا في الآخرين. أياً كان ما نفعله بما نملكه سواء مالاً أو ممتلكات أو مواهب أو وقتاً، فسيترك أثره وراءنا كذكرى لمن يأتي بعدنا. وبغض النظر عن تكويننا الموروث، فإن بإمكاننا أن نمارس ملكاتنا الذاتية المتفردة ونختار نوع الأمانة التي نحملها في أعناقنا. لا يمكننا أن نورث مَن يأتي بعدنا سوء الاستعمال والاستنزاف لموارد الطبيعة والديون. يمكننا أن نورثهم بيئة صحية، وممتلكات في حالة رائعة، وإحساساً بالمسئولية وموروثاً ضخماً من المبادئ والقيم، وبصيرة للعطاء. عندما نقوم بذلك فنحن نرفع من جودة الحياة الآن وفي المستقبل.

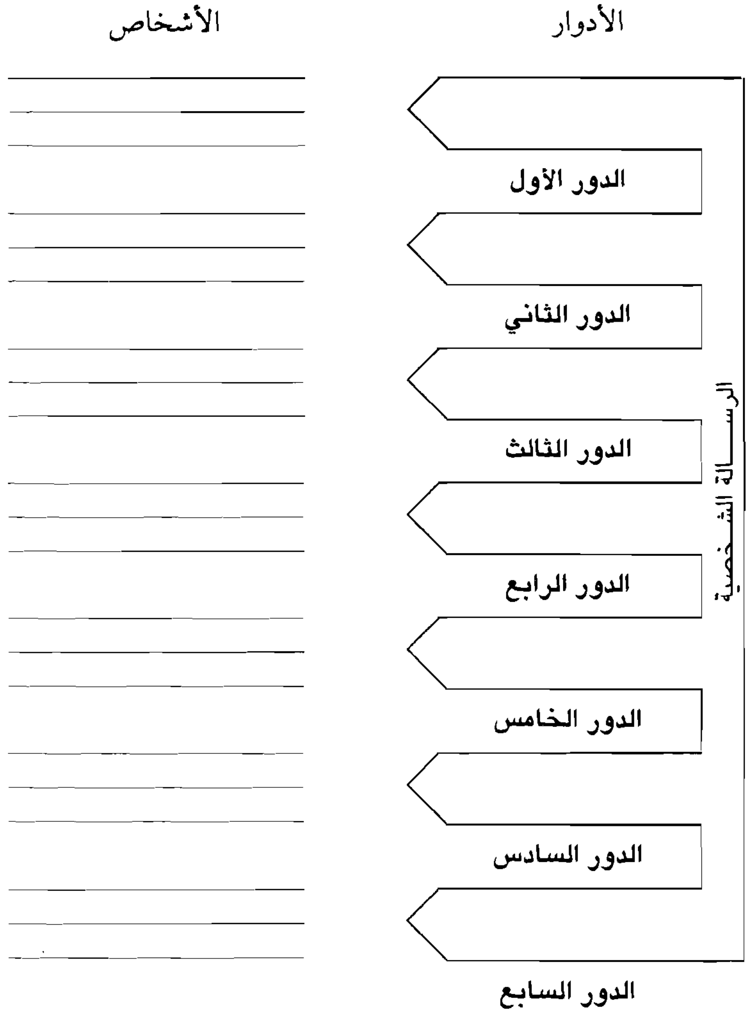
يمكن استخدام النموذج الموجود في الصفحة التالية للنظر في أدوارك بمنظور الأمانة مع تسجيل الأشخاص الذين تشعر بالمسئولية حيالهم بالنسبة لكل دور.

في القسم الثالث، سندرس بعمق كيف يكن إيجاد اتفاقيات الأمانة مع الآخرين؟ التي تتعامل مع كامل الحقيقة الخاصة بالطبيعة المتداخلة لأدوارنا المختلفة.

٣- كل دور له كل أبعاد الأدوارالأربعة:

كل دورٍ من أدوار حياتنا له **بُعْد مادي** (أي أنه يستخدم أو يوجد الموارد)، **وبُعد روحي** (أنه يصلنا بداخل أنفسنا بقاعدة من المبادئ وبالرسالة الشخصية)، **وبُعد اجتماعي** (أي يربطنا بالآخرين)، **وبُعد عقلي** (لأنه يشمل عملية تعلم).

دعنا ننظر إلى البعدين الاجتماعي والعقلي بشيء من التفصيل. فكل دور له صلة مع أعضاء الأسرة، بزملاء العملاء، بالأقارب والأصدقاء. حتى عمل عامل النظافة له صلة بمن يوظفونه وبمن يستفيدون من عمله.


الأدوار
الأشخاص
الرســـــالة الشـخصيـة
الدور الأول
الدور الثاني
الدور الثالث
الدور الرابع
الدور الخامس
الدور السادس
الدور السابع

البُعد الاجتماعي الحيوي يدفعنا إلى وضع الناس قبل جدول المواعيد. المديرون الذين يرون أدوارهم في شكل «مهام» يزعجهم ما يسببه مرؤوسهم من تعطيل هذه المهام عندما يقاطعونهم أثناء أداء هذه المهام. أما أولئك الذين يرون أدوارهم من خلال «الناس» وليس «المهام» فيجدون إشباعاً ورضا في كل فرصة لتحقيق حاجات هؤلاء المرؤوسين ومساعدتهم وحفزهم. المسئولون عن العناية بالمنزل، الذين يرون دورهم فقط في ترتيب الفراش والنظافة وإعداد الوجبات، يجدون صعوبة في التعامل مع طفل لا يريد أن ينفذ العمل المطلوب منه. أما أولئك الذين يرون هذه المهمة على أنها دور من الأدوار داخل الأسرة ويؤدونه كعضو في الأسرة يحبون ويستمتعون بعملية خدمة الجميع ويسعدون بلحظة تعليم هذا الطفل دوره وما يجب عليه عمله.

بدلاً من مبدأ التوجه نحو «**المهمة**»، الذي يعوق بناء العلاقات، نجد أن مبدأ التوجه نحو «**البُعد الاجتماعي**» لكل دور يوجد لدينا توجه نحو «**الناس**» مما يوجد علاقات غنية وبناءة مع أولئك الذين نعيش أونعمل معهم.

كل دور له أيضاً بُعْده العقلي، إنه التعلم والنمو وزيادة التفاهم والمهارة. إن جزءاً هاماً من الفاعلية في أي دور يتحقق من التوازن بين المنظور والفعل، أو بين الإنتاج وزيادة قدرتنا على الإنتاج. نجد ذلك مثلاً في المدير الذي يذهب إلى حضور دورة تدريبية لكي يزداد كفاءة في أداء دوره في المكان الذي يعمل فيه. نرى ذلك أيضاً في المدرس الذي ينفق جزءاً من إجازته الصيفية في حضور دورة تدريبية تزيد من قدراته التدريبية. نراه في الأم أو الأب الذي يقرأ ويحضّر ندوات تساعده على أن يقوم بدوره في الأسرة بشكل أفضل.

إن النظر إلى الحياة بشمولية وتوازن يشمل عملية تجديد في كل الأبعاد الأربعة للحياة وبشكل منتظم. كل شيء يحتاج بعض الوقت سواء ممارسة الرياضة أو القراءة والاتصال بالذات من الداخل لزيادة القدرة وتنمية الشخصية، وكذلك الطاقة والحكمة لكي نستحضر ونستثمر كل دور من أدوارنا في الحياة.

عملية تنظيم المربع الثاني تغذي التوازن :

التوازن الطبيعي هو توازن حركي يفرض نفسه على حياتنا من خلال ثلاث طرق هامة :

- التوازن الأولي هو التوازن الداخلي بين أبعادنا المادية والروحية والاجتماعية والعقلية. لا يوجد توازن في الحياة دون التوازن في الذات من الداخل، أي دون التفاعل الإيجابي الذي يترتب على اندماج الحياة والحب والتعلم وترك الذكرى.
- التوازن الثانوي يأتي في أدوارنا. إنه توازن تفاعلي حركي، وهو أحياناً عدم توازن موسمي، فعندما تعمل الأجزاء مجتمعة تشكل كلاً أكبر.
- توازن الإنتاج والقدرة على الإنتاج هو التوازن بين تنمية القدرة التي تساعدنا على الأداء بمستوى أعلى من الفاعلية من خلال زيادة طاقاتنا على الفعل.

دعنا ندرس كيف أن عملية المربع الثاني تغذي التوازن والغنى في حياتنا؟

عندما نراجع خطط كل أسبوع، فإنا نتصل بالمشاعر والرؤية المستقبلية، نحن نركز على التوازن الداخلي الأساسي على كل المحاور

سواء المادي أو الاجتماعي أو الروحي أو العقلي، مما يعطي معنى للتوازن الخارجي لحياتنا. عندما نراجع أدوارنا نراها كمنافذ يمكن من خلالها تحقيق رسالتنا في الحياة. فنحن نبحث عن وسائل لإيجاد التفاعل بينها وبين حاجات وطاقات الآخرين.

الدور الأول في جدول الأسبوع وهو «**سن المنشار**». هو الدور الوحيد الذي له عنوان مطبوع. أما بقية الأدوار فتبقى في شكل مساحة بيضاء. هذا لأن «**سن المنشار**» هو الدور الشخصي للتنمية الذاتية، إنه يذكرنا بألا يشغلنا العمل بالمنشار ليل نهار دون أن نأخذ الوقت «**لشحذ**» هذا المنشار. من خلال هذا الدور نتمكن من تجديد كل أبعادنا الأربعة بصفة يومية بشكل يمكن من زيادة الطاقة والشخصية والطاقة والحكمة.

يمكننا تغذية التوازن في أدوارنا في المربع الثاني من خلال تنظيم وتوضيح التوقعات حول هذه الأدوار.

تنظيم المعلومات من خلال الأدوار:

تسجيل الملاحظات حسب الأدوار وليس حسب التوقيت أو الترتيب الأبجدي يُمكِّن من التذكر السريع والسهل بسبب الارتباط الذهني.

في جدول أعمالك يمكنك تحديد قسم لكل دور. وعندما تسجل ملاحظاتك يمكنك التسجيل تحت كل دور حسب طبيعته. عند شراء لوازم لإصلاح جزء من المنزل ضعها تحت الدور المتعلق بإدارة المنزل. عندما تأتي فكرة لمنتج جديد في شركتك ضعها تحت دورك المتعلق بتطوير المنتجات. عندما تجد معلومات حول جمع التبرعات ضعها تحت دور خدمة المجتمع. عندما تكون هناك معلومات حول عيد ميلاد فرد في الأسرة، أو مقاس

حذاء أحد أبنائك ضعها تحت الدور الأسري.

بعض الناس قد يجد من الأيسر الاحتفاظ بقائمة فيها أرقام الهواتف والعناوين تحت مختلف الأدوار فهم يضعون تليفونات الزملاء تحت دور العمل، وتليفونات المطاعم والخدمات المنزلية تحت دور الأسرة.

عندما لا تحتاج اتصالاً مباشراً بمذكراتك يمكنك وضعها في ملفات مرتبة حسب أدوارك. فالمعلومات المتعلقة بالعمل يمكن الاحتفاظ بها في دولاب ملفات مرتب حسب الأدوار في العمل. ربما ملف لكل دور وبألوان مختلفة لسهولة الوصول إليه ثم يقسم الملف داخلياً حسب الأدوار الفرعية. حتى المشروعات رهن الدراسة يمكن تقسيمها حسب الأدوار ثم تُحال إلى الملفات بعد الانتهاء منها، المعلومات العائلية مثل مقاسات الملابس والهدايا والتقدم الدراسي والرعاية الأسرية يمكن ترتيبها حسب الأدوار. خططك لتطوير المهارات الذاتية مثل قائمة الكتب التي تود قراءتها، وسجل الممارسات الرياضية أو حتى قائمة الأهداف التي تتمنى تحقيقها توضع تحت الدور الشخصي. حتى ذاكرة الكمبيوتر الشخصي يمكن تقسيمها حسب هذه الأدوار بحيث يسهل الوصول إلى هذه الأدوار.

تقسيم المعلومات حسب الأدوار ينسجم مع العملية الذهنية للإنسان. لذلك عندما ننقل نظاماً لحفظ المعلومات صممه شخص آخر قد لا يحقق لنا النجاح، لأن الإطار الذهني للشخص هو الذي يحكم هذا التصميم.

تنظيم المعلومات وفق الأدوار يدعم أيضاً التركيز على المربع الثاني في التفكير فيما هو هام أكثر من التفكير فيما هو عاجل. كلما حاولت كتابة مذكرات أو رقم هاتف أو أن تحتفظ بمعلومات في ملف أو في الكمبيوتر

فأنت تفكر في المهم من العلاقات والأمانة التي تحملها في حياتك.

إيضاح التوقعات حول الأدوار:

يجد بعض الناس أنه من المفيد إيجاد تعريف تفصيلي لدور معين أكثر من التحديد المستخدم في الرسالة الشخصية. إن صياغة الرسالة الشخصية واتفاقية الأمانة لدور معين تساعد على تحديد وإيجاد التوقعات التي تشمل الغير ذوي العلاقة في إنجاز الدور المحدد.

فلو كنت زوجاً أو أباً على سبيل المثال لأمكنك مشاركة الزوجة أو الابن في الرؤية والقيم المتعلقة بالحياة الزوجية أو العلاقة الأبوية. في العمل يمكنك مشاركة رئيسك في تحديد دورك بالضبط في العمل. سنعالج المشاركة في الرؤية وتحديد اتفاقيات الأمانة بعمق في الفصل الثاني عشر. يمكن وضع هذه الاتفاقيات في مكانها الصحيح من نظام حفظ المعلومات حتى يمكن الوصول إليها ومراجعتها بسهولة.

التوازن يقود إلى التوازن:

إن فهم «**التوازن**» و«**الأدوار**» بشكل شمولي سيوجد لديك القوة لمواجهة القيود التقليدية المفروضة علينا بفعل الزمن. فبالرؤية التقليدية نرى أدوارنا قطعاً متناثرة متعارضة مع بعضها البعض، متنافسة على القليل من الطاقة والوقت المتاح لنا. وهذه الرؤية تقيّد العقل والفكر. فهناك دائماً الوقت المحدود لفعل هذا ... أو ... ذاك. وبالتالي من المستحيل القيام بكل شيء.

أما بالرؤية الشمولية فننظر إلى أدوارنا من خلال عدسة: هذا ... و ... ذاك. حيث نرى الاتصال العميق بين أدوارنا المختلفة في الحياة والتفاعل

الإيجابي الهائل بينها. إن هذه الرؤية تسمح باتساع العقل إلى ما لا نهاية. الوقت قد يكون محدوداً، ولكننا كأشخاص حدودنا مفتوحة، فعندما نوجد التفاعل بين الأدوار المختلفة في حياتنا فسيكون لدينا الكثير من الطاقة التي نضعها في هذا الوقت المتاح لنا.

** ** **

أهداف المربع الثاني لزراعة التوازن في أدوارنا:

- راجع صياغة رسالتك الشخصية وأدوارك وتأكد أن أدوارك تنبع من هذه الرسالة وأن رسالتك تشكل كل الأدوار الهامة في حياتك.
- حلل كل دور من أدوارك في شكل علاقات وأمانات. فقد يساعدك استخدام آخر نموذج ذكرناه ص ١٨٩.
- نظم خطتك الزمنية حول أدوارك.
- نظم المعلومات الموجودة في ملفاتك أو الكمبيوتر الخاص بك حول هذه الأدوار.
- حاول صياغة رسالتك واتفاقيات الأمانة والمسئولية الخاصة بك حول أدوارك.

الفصل السابع

قـــوة الأهــداف

«قد تكون لديك الرغبة في القيام بالأمور الصحيحة
وربما كان وراء ذلك أهداف صحيحة.
ولكن دون المبادئ الصحيحة
لن تصل إلى أي هدف»

تعد فكرة القوة النابعة من الأهداف من أهم العناصر الواردة في أدبيات الإدارة الذاتية. لقد أشاروا علينا بوضع أهداف طويلة الأجل، وقصيرة الأجل، وأهداف يومية، وشهرية، وأهداف شخصية، وأهداف للعمل، ولعشر سنوات وللحياة بطولها. إن مزايا وضع أهداف محددة قابلة للقياس ومربوطة بالزمن موجودة في عمق الكتابات الخاصة بتطوير الذات ومنذ أجيال بعيدة.

إن عملية وضع الأهداف عملية هامة. إنها مبنية على مبدأ التركيز الذي يسمح لنا بتجميع أشعة الشمس المنتشرة في عدسة قادرة على إشعال حريق. إنها تجسيد للخيال المبدع والإرادة المستقلة. إنها الممارسة العملية لعملية أن «تأكل الفيل قطعة قطعة»، أو عملية ترجمة الرؤية إلى أهداف ممكنة التحقيق. إنها العامل المشترك لنجاح الأفراد والمنظمات.

ولكن رغم مزاياها الواضحة، فإن الخبرة والمشاعر حول عملية تحديد الأهداف تختلط. فبعضنا يمكنه وضع أهداف طموحة، ويمارس انضباطاً هائلاً وفي النهاية يدفع ثمن الإنجاز الكبير. أما البعض الآخر فلا يمكنه

الالتزام بهدف عادي لمدة يومين. البعض يرى في الأهداف العامل الأول في نجاح الأفراد والأمم، والبعض الآخر يراها مجرد أوهام ليس لها تأثير على ما يجرى في الواقع. بعضنا يلتزم بالأهداف أياً كانت، بينما بعضنا تلتصق به الأهداف أياً كانت. بعض الكتاب يقولون لنا: إننا إذا فكرنا بطريقة إيجابية يمكننا تحقيق أي شيء. بينما البعض يقولون لنا: لا داعي لأن نرهق أنفسنا في تحصيل ما لا يمكننا الوصول إليه.

منطقتان للألم :

من خبرتنا الماضية في موضوع وضع الأهداف، تبين لنا أن هناك منطقتين للمتاعب: ١) الإحساس بالهوان والخوف عندما لا نحقق أهدافنا، و٢) النتائج المدمرة التي تحدث نتيجة وصولنا إلى هذه الأهداف.

السحب من حساب الكرامة الشخصية :

كما ذكرنا سابقاً، لكل منا حساب للكرامة الشخصية، يعكس مقدار الثقة التي نضعها في أنفسنا، ولذلك عندما نلتزم بعهد ما ونحافظ عليه، فإن عملية وضع الأهداف وتحقيقها تغدو بمثابة إضافة لحساب الكرامة. حيث نشعر بالثقة في أنفسنا، وأننا ملتزمون حيال أنفسنا، وحيال الغير. إن الرصيد العالي في هذا الحساب يصبح مصدراً للقوة والأمان.

ولكن عندما لا نحقق الأهداف، هنا يبدأ السحب من رصيد ذلك الحساب، ويصبح ذلك مصدراً للألم الكبير. وبمضي الوقت، يسبب السحب المتكرر من ذلك الحساب فقدان الثقة في قدرتنا على قطع العهود والالتزام، وبالتالي فقدان الثقة بأنفسنا وبالغير. أما التشكك والتروي فيأتيان بعد ذلك، مما يحد من قدرتنا على وضع وتحقيق، الأهداف المقبولة

عندئذ. وعندما نحتاج القوة الذاتية لمواجهة التحديات الكبيرة في حياتنا لن نجد هذه القوة متوافرة.

يقول Stephen: عملت ذات مرة مشرفاً في معسكر من المعسكرات، وكنت أقود مجموعة من الطلبة في جولة ليلية. فانتهى بنا المسير إلى واد حيث يجب أن نعبر نهراً من خلال حبل معلق فوق هذا النهر. كنا عطاشاً مرهقين ومتعبين. لم يكن لدينا الماء ولا الغذاء منذ اليوم السابق. وكلنا يعرف أن عبور هذا النهر الذي يبلغ عرضه أربعين قدماً معناه أننا سنجد الماء والغذاء.

كواحد من قادة المجموعة، كان عليّ العبور قبل الجميع. بدأت العبور بكل تصميم بل وبكبرياء، بدأت التأرجح حول الحبل مستعرضاً قدراتي. ولكن عندما بلغت منتصف النهر شعرت بأن قواي بدأت بالانهيار. حاولت بكل الأساليب استرجاعها، بما في ذلك تخيل الطعام الذي ينتظرنا على الناحية الأخرى، ولكنني كنت قد وصلت إلى نقطة لم يكن في استطاعتي تحريك يدي من على الحبل للتقدم خطوة أخرى. لم يكن لدي الثقة بأن يدي ستواصل الرحلة خوفاً من ألا تستطيع يدي الأخرى حمل ثقل جسمي.

في وسط النهر سقطت. لم تكن هناك القوة. كنت معلقاً من وسطي بحبل الأمان فوق مياه النهر المتدفقة. كان الطلاب سعداء بالمنظر! في هذه اللحظة سقط كبريائي قبل هذا السقوط. لحسن الحظ أن معظم من عبروا بعد هذه السقطة مروا بنفس الموقف، قليلون هم من استطاعوا عبور النهر بلا سقوط.

إن بناء قوة الشخصية مثله مثل بناء الجسم القوي. فعندما يأتي وقت

الاختبار، وما لم تكن لديك الشخصية القوية فإن أي تجميل خارجي لن يغطي ضعف تلك الشخصية. فلا يمكنك إخفاء ذلك الضعف. بل لابد من توافر القوة لكي تضع هدفاً كبيراً، أو لتحل معضلة كبيرة من النوع الذي لا تفلح معه المسكنات. وهذه القوة هي التي تضمن تماسكك عندما تسير الريح في اتجاه غير الذي تريد.

هناك العديد من الأسباب وراء عدم وصولنا إلى أهدافنا. أحياناً يكون ذلك لأن هذه الأهداف غير واقعية. وأحياناً لأننا نضع توقعات لا تعكس أي إدراك للذات. أحياناً عند بداية سنة جديدة نتوقع أن نعدل من أسلوبنا في الأكل، وممارسة الرياضة، أو في معاملة الغير لمجرد أن هذه السنة الجديدة بدأت. ونحن في هذا مثلنا مثل من يتوقع لطفله الصغير أن ينتقل في يوم واحد مباشرة من مرحلة الحبو إلى مرحلة الأكل بالشوكة والسكين، وقيادة السيارة. هنا تكون أهدافنا مبنية على سراب، دون إدراك لقدرات الذات، ودون إدراك للقوانين التي تحكم النمو الطبيعي للأمور.

أحياناً نضع أهدافاً ونعمل على تحقيقها، ولكن قد تتغير الظروف، أو نتغير نحن. قد تظهر فرص جديدة، الاقتصاد من حولنا يتبدل، قد يدخل شخص جديد في حياتنا، وهنا يصبح السيناريو مختلفاً. في هذه الحالة ومع الإصرار على هذه الأهداف نصبح نحن في خدمة هذه الأهداف بدلاً من أن تكون هي في خدمتنا. ولكن عند التخلي عن هذه الأهداف نشعر بالذنب لأننا لم نلتزم بما تعهدنا به. يصبح من الصعب علينا أن نتعرض لتغيير الأهداف باستمرار أو عندما نفشل في الوصول إليها.

وضع السلم على الحائط الخطأ:

بينما يرتب الفشل في تحقيق الأهداف آلاماً، فإن لتحقيق الأهداف

آلاماً من نوع آخر. فأحياناً ما يكون تحقيق أهداف معينة على حساب جوانب أخرى هامة في حياتنا. أي أننا وضعنا سلم النجاح على الحائط الخطأ بالنسبة لحياتنا.

يحكي أحد زملائنا القصة التالية:

منذ عدة سنوات، أعلن أحد الأشخاص لزملائه وجيرانه أن هدفه للعام القادم هو أن يكسب مليون دولار. كان هذا الرجل من رجال الأعمال المبدعين الذي يؤمن بالحكمة القائلة «أعطني فكرة جيدة وأنا أكسب مليوناً». عمل هذا الرجل على تطوير وتسجيل منتج مبتكر له علاقة بالرياضة البدنية، ودار في كل المناطق ليبيعه.

أحياناً كان يأخذ أحد أولاده معه لمدة أسبوع خلال هذه الرحلات. اشتكت زوجته إليه من أخذ الأولاد معه؛ لأنهم بعد عودتهم من الرحلة يصبحون أكثر إهمالاً لدروسهم وواجباتهم المدرسية، ولأن الأطفال يرون أن هذا الأسبوع مجرد إجازة، فإن ذلك يمنعهم من القيام بما يجب أن يقوموا به.

في نهاية العام أعلن هذا الشخص أنه حقق هدفه وكسب المليون دولار. ولكن بعد ذلك بقليل طلق زوجته، وأدمن اثنان من أبنائه المخدرات، بينما خرج الثالث ولم يعد. باختصار تفككت العائلة تماماً.

هذا الرجل ركز كل جهده ووجدانه على هدف واحد، وأصبح يقيس كل شيء من خلال هذا الهدف، ولكنه نسى أن يحسب التكاليف الإجمالية لبقية حياته. لقد كلفه هذا المليون دولار ما هو أغلى من ذلك المليون.

عندما يستوعبنا هدف واحد. نصبح، مثل الحصان المعصوب العينين، غير قادرين على رؤية أي شيء آخر. أحياناً ما تكون أهدافنا من نوعية «اخطف واجر» تاركين الكثير من الضحايا في الطريق. فغالباً ما تكون هذه الأهداف محددة بطريقة جيدة، ولكن تحقيقها قد يترك خلفها آثاراً غير طيبة. في إحدى برامجنا التدريبية قال لنا أحد المشاركين من روسيا ما يلي:

لقد حاول Gorbachev الحد من استهلاك الشعب الروسي للمشروبات الكحولية، حتى يرتفع إنتاج ذلك الشعب. وكما يحدث في أية عملية منع، فبدلاً من أن يذهب الناس إلى العمل المنتج ذهبوا إلى المخدرات بدلاً من الكحول. لقد نجحت الحكومة في خفض الاستهلاك من الكحول، ولكنها لم تحقق الهدف الأسمى الذي كانت تسعى إليه.

نحن نضع الهدف متوقعين أن الوصول إليه سيحقق نتائج إيجابية معينة ترفع من جودة الحاة. ولكن أحياناً ما لا تتحقق هذه النتائج الإيجابية. فأحياناً ما يتسبب تحقيق الهدف في ترتيب سلبيات معينة. لذلك نصبح في حيرة بعد تحقيق تلك الأهداف.

لعل سبب عدم الراحة التي نشعر بها عند وضع الأهداف هو أننا نكون أمام معضلة من نوع خاص. فعندما تتحقق الأهداف قد ترتب آثاراً سالبة، أما إذا لم تتحقق هذه الأهداف فإن ذلك يخلف الألم والحسرة.

هل هناك سبيل للإفادة من قوة الأهداف، دون أن نتعرض لهذه المشكلات؟ هل يمكن زيادة رصيد حساب الكرامة الشخصية القوية من خلال عملية تحديد الأهداف ثم تحقيقها بشكل منتظم؟ هل يمكن التخلي عن الأهداف، أو تعديلها، أو حتى الفشل فيها، مع بقاء رصيد حساب

الكرامة الشخصية غير منقوص؟ هل هناك ضمان لأن نضع سلم تحقق الأهداف مستنداً إلى الحائط الصحيح؟

نؤكد أن ذلك ممكن، بل من الممكن أن يكون في هذه العملية دعم لقدرتنا على تحقيق الأهداف. السر في ذلك هو في استخدامنا لملكاتنا الإنسانية الأربع بشكل متفاعل، عند قيامنا بتحديد وتحقيق الأهداف، شريطة أن تكون هذه العملية مبنية على مبادئ.

استخدام ملكاتنا الإنسانية الأربع:

تعتمد عملية وضع الأهداف عادة على اثنتين من الملكات الإنسانية الأربع وهما: الخيال المبدع والإرادة المستقلة.

فنحن نستخدم خيالنا المبدع لكي نتصور الفرص الممكنة إلى أبعد من خبرتنا المباشرة. ونستخدم إرادتنا المستقلة لاستشفاف الخلفية والظروف. فعندما نضع هدفاً نقول: «أنا أرى شيئاً مختلفاً عما يحدث حالياً، وسأستخدم جهودي لجعل هذا الشيء ملموساً». فنحن نستخدم خيالنا لكي يكون الهدف حاضراً في الذهن، ونستخدم الإرادة لكي ندفع ثمن الوصول إليه.

قوة هاتين الملكتين قوة هائلة، فهما بمثابة القوة وراء العيش بهدف، أي عملية التغيير الواعي. ولكن هاتين الملكتين تمثلان فقط جزءاً من القوى التي نملكها. فهناك قوة الملكتين الأخريين من ملكاتنا، وهما:

الضمير: ونقصد به تلك الصلة العميقة التي تربط الأهداف، والرسالة الشخصية، والحاجات، والمبادئ.

إدراك الذات: وهو التقييم الدقيق لقدراتنا، والرصيد المتوافر لنا في حساب الكرامة الشخصية.

وهنا يمكن النظر بعمق إلى هاتين الملكتين لنرى كيف أن حضورها يمنحنا القوة لكي نضع أهدافاً ذات معنى.

الضمير يوجد الصلة مع الرسالة الشخصية والمبادئ:

الضمير له قوته؛ لأنه يوجد الصلة بين الأهداف والرسالة الشخصية والمبادئ. وهذا يعطي الرشد المطلوب عند لحظة الاختيار والقرار. عندما نضع هدفاً ما، وهي اللحظة التي نقرر فيها، بكامل وعينا، أن نركز طاقتنا نحو هدف معين، هي في الحقيقة لحظة اختيار. ما الذي يحدد هذا الاختيار؟ هل يحدده ما تفرضه المرآة الاجتماعية، أم ما يفرضه علينا الآخرون، أم مبادئ صحيحة تركز على العطاء النابع من الداخل؟

إن الأهداف المتصلة بالذات من الداخل لها قوة العاطفة والمبدأ. إنها مشحونة بالدافع الداخلي، ومبنية على الإدراك للشمال الحقيقي، الذي يحقق جودة أعلى للحياة.

من أحسن الطرق للتأكد من حصولك على هذه القوة هو أن تسأل ثلاثة أسئلة رئيسية: ماذا؟ لماذا؟ كيف؟

مـــــاذا ؟

ماذا أريد تحقيقه؟ما هي الإضافة أوالعطاء الذي أريد أن أصنع؟ ما هي الغاية التي أنشدها من وراء ذلك؟ إن **ماذا؟** المبنية على المبادئ تركز على النمو والعطاء، إنها ليست مجرد تحديد أهداف وتحقيقها. لقد حدد «هتلر» أهدافاً، ووصل إليها، كذلك حدد «غاندي» أهدافاً، ووصل إليها.

العبرة، في النهاية، بنوعية الأهداف التي نركز عليها. في هذه الحياة نجد أن: ما تسعى إليه تصل إليه. فإن كانت أهدافنا نابعة من وعينا، ومن المبادئ، التي تحقق جودة أعلى للحياة فنحن نسعى إلى الأفضل وسنحصل عليه.

لمـــــاذا ؟

لماذا أسعى إلى هذه الأهداف؟ هل تنبع أهدافي من رسالتي الشخصية، من حاجاتي، من المبادئ الصحيحة؟ هل هذه الأهداف تمنحني القوة على العطاء من خلال الأدوار التي أقوم بها في الحياة؟

من خلال الرسالة الشخصية والرؤية الصحيحة قد يجد المرء أن من السهل تحديد **ماذا** عن تحديد **لماذا** و **كيف**.

يقول Roger: **بعد أن حاضرت عن الرسالة، والأدوار، في محاضرة من المحاضرات، سألت أحد المشاركين إن كان في إمكانه القيام بعملية وضع الأهداف بمشاركتي وأمام الحاضرين، فوافق.**

قلت له: الآن اختر أي دور تحب.

أجاب: دور الأب.

سألته: ما أهم الأهداف التي يمكنك تحقيقها في هذا الدور؟

أجاب: تحسين العلاقة مع ابني البالغ من العمر أربعة عشر عاماً.

سألته: لماذا؟

أجاب: لأن علاقتنا ليست كما يجب.

سألته: ولماذا تود تحسينها؟

أجاب: لأنه يواجه العديد من التحديات مع زملائه. وأراه يسير في اتجاهات غير منتجة، إنني أشعر أن من واجبي أن أكون قريباً منه في هذه الفترة من حياته.

سـألته: لماذا؟

أجاب: كي أضمن أن يبقى منتجاً، وفي الطريق الصحيح.

سـألته: لماذا؟

أجاب: لأنه يحتاج ذلك.

سـألته: إذاً ما السبب في رغبتك في القيام بذلك؟

أجاب: لأساعده.

سـألته: لماذا؟

عند هذا الحد شعرت بأنه بدأ يضيق، ولكنه . .

أجاب: لأنني أبوه، إنها مسئوليتي!.

سـألته: إذاً لماذا تريد القيام بذلك؟

كان الضيق قد بدا واضحاً على وجهه. وبدأ في الرد: بسبب ... ... بسبب ... ...

كان هناك اثنان من الحاضرين، لم يحتملوا الجلوس أكثر من ذلك، فانتفضوا واقفين مرددين في نفس الوقت «لأنك تحب ابنك . . . !».

كان ذلك واضحاً على وجه الأب. كان ذلك واضحاً في كلماته. كان من الواضح أن كل الحاضرين شعروا بذلك الحب العميق الذي يحمله هذا الأب لابنه. ربما لم يكن في استطاعته التعبير عن ذلك. وربما بسبب

جو المحاضرة، أو ربما لأنه لم يتصل بعمق، وبما فيه الكفاية، بهذه العاطفة الموجودة داخل نفسه.

في اللحظة التي قال فيها هذان الاثنان كلمتهما انفرج وجه الأب بابتسامة خجولة، وصاح: هذا صحيح .. إنني أحبه! بعدها أحس كل الحاضرون بالقوة، والأمان، يشملان كيان هذا الرجل.

دون هذا الاتصال العميق بالذات من الداخل، سنستمر في الحياة مكبلين ذواتنا بأعباء تحقيق أهداف معينة، مصممين للوصول إلى خط النهاية بكل الآلام، والجراح، حتى لو كانت آخر ما نقوم به في هذه الدنيا. في هذه الحالة نجد أن الاتصال بالذات من الداخل حيث مصدر الطاقة، والعقيدة، والخبرات. فإننا نعمل ضد مصالحنا. نعمل ونحن غير متأكدين، لماذا نريد الوصول إلى هدف ما؟ إن العهد الذي نقطعه في لحظة حماس لا توجد له القوة الدائمة المتدفقة التي تحملنا على تحقيق أهدافنا بنجاح.

إن المفتاح للحماس هو الدافع، إنه كلمة لماذا. إنه الشيء الذي يجعلنا أقوياء لحظة الشدائد. إنه القوة التي تجعلنا نقول لا في حين أن نعم! تحترق داخلنا بفعل الضغوط الاجتماعية.

إذا لم يكن الهدف مرتبطاً بأعماق كلمة لماذا الموجودة داخلنا، فغالباً لا يكون الهدف الذي نسعى إليه هو أفضل الأهداف، حتى لو كان يبدو هدفاً جيداً. نحن في حاجة إلى تحليل الهدف. فاتصال هذا الهدف بأعماقنا يعني أن نفكر فيه، ونحسه داخلنا، أي أن نفتح قناة تربط بين هذا الهدف وبين البصيرة الداخلية لدينا. وكلما كان الاتصال قوياً كلما بقى الحماس لتحقيق هذا الهدف متقداً.

كيـف ؟

كيف سأقوم بذلك؟ ما هي المبادئ الأساسية التي ستمكنني من الوصول إلى الهدف؟ وما هي الاستراتيجية التي سأستخدمها لتطبيق هذه المبادئ؟

عندما نوجد الارتباط بين **ماذا** و**لماذا** يبقى الانطلاق إلى **كيف**. إن عملية اختيار الكيفية موجودة عميقاً في منطقة بين ما نسميه بنمطي **التحكم والانطلاق** في الفكر أو الإرادة. فلو كان النمط هو نمط **التحكم** لكان معنى ذلك أن الفرد يجب أن يكون تحت الإشراف الدقيق حتى يمكنه الإنتاج وتحقيق المطلوب. والعكس فإذا كان النمط هو **الانطلاق** فإن الأساس أن الحرية تجعل المرء يعمل ويقدم أفضل ما بداخله ويحقق المعجزات.

إن الطريقة التي نرى بها إرادة الغير في شكل **تحكم وانطلاق** تنعكس أيضاً على الطريقة التي نرى بها أنفسنا. فمن منظور التحكم، نحن نريد من أنفسنا الالتزام، متى أردنا تحقيق هدف ما. أما إذا كنا نرى الذات من منظور الانطلاق فإننا نرى أن المهم هو إيجاد الظروف التي تسمح بانطلاق الذات والطاقات الكامنة. على عكس التركيز على الملكة الخاصة بالإرادة المستقلة لكي تتحكم في الذات، وتنفيذ المطلوب مهما كانت الظروف فهذه علامة على أن منهجنا هو منهج التحكم.

يستكمل Roger حديثه عن الأب الذي يحب ابنه ويود أن يساعده:

سألت الأب: الآن، كيف ستبين حبك لابنك؟

أجاب: لا أدري، سأحاول اغتنام الفرصة لذلك.

سألت: وغير ذلك؟

أجاب: سأخصص له بعض الوقت.

سألت: ثم ماذا؟

أجاب: لا أدري، حقيقة إنني خائف. لقد حاولت من قبل ولم أنجح. وكلما حاولت جاهداً في هذا الاتجاه كلما فشلت في تحقيق المطلوب.

بعد ذلك تحدثنا عن بعض المبادئ التي يمكن تطبيقها في العلاقة بينه وبين ابنه. مثال ذلك: الثقة المتبادلة، فلكي تحصل على ثقة ابنك لابد أن تثبت له أنك محل لهذه الثقة. اقطع العهد وحافظ عليه. أظهر احترامك وتعاطفك حتى مع غير الموجودين أمامك. هناك أيضاً الفهم المتبادل، أي حاول فهم من أمامك، وأعطه الاحترام.

بدأ الأب يتحقق من كل ذلك. لقد تحقق من أنه مهما كانت المحاولة فلن تكون فعالة طالما بنيت العلاقة على رغبته في التحكم في ابنه مهما كانت نواياه صادقة، بدلاً من حقيقة تركه منطلقاً بقيادة قائمة على المبادئ والحب.

كثيراً ما نجد في مواقف حلقات الدرس، المشاركين يطرحون حالة تحتوي دوراً من أدوار العمل، بدلاً من دور من أدوار الأسرة. ومن زاوية ماذا نجدهم يذكرون أهدافاً مثل:

- زيادة المبيعات بنسبة ٥٪ هذا الشهر.
- خفض تكلفة العمليات ٣٪ بنهاية ربع السنة الحالي.
- رفع معنويات العمل في الإدارة التي أعمل فيها.

ولكن عندما ننتقل إلى سؤال لماذا؟ نجد أن الدوافع لدى هؤلاء هي غالباً دوافع سلبية، اقتصادية، خارجية عن الذات، طارئة. مثال ذلك:

- لو لم أحقق ذلك لفقدت وظيفتي.

- لو لم أحقق ذلك لفقدت مصداقيتي، وشعرت بالحزن.

- لدينا مشكلة حقيقية ولابد من حلها قبل أن تكبر.

ولكن عندما سألنا عن إجابات أعمق، حصلنا على إجابات من النوع التالي:

- إذا حققت ذلك أكون قد قمت بواجبي واستحققت أجري.

- أشعر أنني أنجزت شيئاً ما وقدمت خدمة أفضل لعملائي.

- إنني من خلال ذلك أجعل هذا العالم مكاناً أفضل.

إن كثيراً من أعمال الشركات مركز حول الأهداف الاقتصادية، أو البعد المادي بشكل لا يجعلها تصل إلى الدوافع العميقة. هذه الشركات تفشل في الوصول إلى الحاجات الاجتماعية، والعقلية، والروحية للعاملين فيها. إنها لا تسمح للأفراد بالاتصال داخلياً بما يعتمل في قلوبهم، أي حاجاتهم إلى الحب والتعلم وإلى أشياء هي فوق الذات. وهذا الشعور والاتصال هومصدر الطاقة والإبداع والولاء الذي يسعى إليه العاملون. عندما نتطرق إلى سؤال **كيف**؟، نجد أن أولئك الذين يتحدثون عن دورهم في العمل، يفكرون عادة بمنطق التنفيذ، أي مجرد التنفيذ.

مثال ذلك:

يقول لك: كل المطلوب أن أقوم بهذا العمل.

تسأله: هل قمت بهذا العمل من قبل؟

فيجيبك: نعم.

فتسأله: هل حققت النتائج المطلوبة؟

فيجيبك: لا.

بعد ذلك نتحدث عن مبادئ الاتجاه إلى «الشمال الحقيقي» التي تحقق الأثر القوي. نتحدث عن مبادئ التعايش، والتفاهم، والأمانة، وحفظ العهود، وبناء العلاقات، والرؤية المشتركة، والمكسب المشترك، وارتباط النظم. عندئذ يبدو من الواضح أن معرفة ما نفعله أو ما نريد أن نفعله بحماس لا يكفي. إن الفعل يجب أن ينبني على مبادئ ترفع من جودة الحياة.

إن القيام بالمهام المناسبة للسبب المناسب، وبالشكل المناسب، هو مفتاح الجودة الأعلى للحياة، وهذا يتأتى من قوة الوعي الذي يربطنا بالرؤية والرسالة والشمال الحقيقي.

الوعي الذاتي يساعدنا على بناء الكرامة الشخصية:

أن نكون محلاً للثقة له نفس أهمية رصيدنا في حساب الكرامة الشخصية. ولأن كرامتنا هي أساس الثقة بالنفس والثقة بالغير تصبح الحكمة في بناء هذا الرصيد هي تجسيد لقيادة الذات. نحن نبني ذلك من خلال ممارسة الإرادة المستقلة في قطع العهود والحفاظ عليها. ولكن دون الوعي بالذات لن يكون لدينا الحكمة الكافية لإدارة هذا الحساب. قد نضع أهدافاً أكبر من طاقاتنا بشكل يحيل رصيدنا الإيجابي إلى رصيد سلبي عندما نفشل في تحقيقها. قد نضع أهدافاً أقل من طاقاتنا بشكل يجعلنا نضيف إلى هذا الحساب رصيداً صغيراً، بدلاً من الرصيد الكبير الذي كان يمكن إضافته لو وضعنا الأهداف المناسبة. قد تفوتنا الكثير من الفرص

للإضافة إلى هذا الحساب يومياً؛ لأننا مشغولون، ثم نلوم الظروف، والآخرين، لفشلنا في تحقيق أهدافنا.

إن إدراك الذات يشمل في العمق الأمانة الشخصية، وهذه تأتي من سؤال النفس الأسئلة القاسية التالية:

هل حقيقة أني أحب أن أقوم بذلك؟

هل أنامستعد لدفع ثمن ذلك؟

هل لديَّ القوة الكافية للقيام بذلك؟

هل أتحمل مسئولية تنمية ذاتي؟

هل كان أدائي ضعيفاً بينما يمكنني القيام بالأداء المتميز؟

هل أنا ألوم الآخرين على عدم قدرتي على وضع، وتحقيق الأهداف؟

إن إدراك الذات يجعلنا نبدأ من الموقع الصحيح حيث نحن بلا خداع ولا أعذار، ثم يساعدنا على وضع أهداف حقيقية واقعية. من ناحية أخرى، فهو لا يسمح لنا بالانخراط في التافه من الأعمال. إنها عملية تساعدنا على احترام حاجتنا إلى النمو خلف الحدود. وطالما أن معظم إحباطاتنا في الحياة تأتي من خيبة الأمل من عدم تحقيق التوقعات، فإن القدرة على وضع الأهداف الواقعية، تساعدنا على تحقيق الأمن والنمو في حياتنا.

إن إدراك الذات هو سماع صوت الوعي، إنها عملية تساعدنا على التعرف على أن هناك مبادئ مستقلة عنا، وتساعدنا على فهم خطئنا عندما نكون رقباء على أنفسنا، وتساعدنا على أن نتواضع وننفتح بهدف النمو

والتغيير. تساعدنا على إدراك أننا لا نملك قوة لانهائية، ولا معلومات لانهائية، عندما نضع الأهداف. فقط يمكننا، وفق وعينا في لحظة معينة، ومن خلال أقصى المستطاع من الأشياء، أن نختار أفضل الأهداف، وفق أحسن الأسباب، ونخطط للقيام بها بأفضل السبل. قد يتغير الموقف. قد نتغير نحن، كما أننا لا يمكننا التصرف بكرامة دون أن نكون معرضين للتغيير.

إدراك الذات يمكننا من أن نسأل: هل نحن نترك الأفضل لكي نرضى بالعادي؟ قد يكون هذا الأفضل هو الهدف الذي نضعه، أو قد يكون فرصة غير متوقعة، أو معرفة جديدة، أو فرصة ستتاح مع مزيد من فهمنا للموقف. لو كان التغيير يعود فقط إلى الطوارئ، أو الانفعال، أو المعارضة، فإن كل ذلك سيبعدنا عن الأفضل. أما إذا كان التغييرمصدره الرسالة، والوعي، والمبادئ، فإنه سيقودنا إلى الأفضل. هنا يكون إدراك الذات كافياً لمعرفة الفرق بين الأفضل والعادي. وعندما نتصرف على أساس المبادئ، والضمير، والرسالة، نضيف إلى رصيدنا في حساب الكرامة الشخصية. إن الكرامة معناها أكبر من مجرد الالتزام بهدف ما، أياً كانت الأسباب، إنها كرامة نظام، أي عملية متكاملة توجد الصلة ما بين الرسالة واللحظة التي نحياها.

كيف تضع وتحقق أهدافاً مبنية على المبادئ:

لن تحقق لك الأهداف حياة أفضل من غير مبادئ. فقد تكون أهدافك جيدة وأسبابك جيدة، ولكن دون المبادئ الصحيحة سوف تتعثر. إن الهدف المبني على مبادئ له ثلاثة جوانب: أن يكون الهدف جيداً، والأسباب جيدة، والمبادئ جيدة.

إن عملية وضع الأهداف المبنية على المبادئ هي عملية إيجاد التفاعل بين ملكات الإنسان:

- من خلال الضمير، نحن نتصل بالرؤية، والرسالة، والمبادئ.
- من خلال الخيال المبدع، نحن نرى الإمكانية، والتفاعل، والطرق الجديدة، للوصول إلى الهدف.
- من خلال إدراك الذات، نحن نضع الأهداف الواقعية الطموحة مع بقائنا مستعدين للتغيير بإخلاص.
- من خلال الإرادة المستقلة، نحن نختار الاختيار الهادف وننفذه، وتصبح لدينا الكرامة لأننا ننفذ ما نقول.

إن عملية وضع الأهداف المبنية على المبادئ تصبح فعالة متى شملت: ١) وضع أهداف بمثابة إطار، ٢) وضع قائمة للاحتمالات في شكل «ربما»، و٣) وضع أهداف أسبوعية.

١- وضع أهداف طويلة الأجل بمثابة «إطار»:

يجد الكثيرون أنه من المفيد ربط أهدافهم الأسبوعية بالإطار الذي تحدده رسالتهم الشخصية، باستخدام أهداف طويلة ومتوسطة الأجل. ولكن استخدام مصطلحات طويلة ومتوسطة الأجل تجعل هذه الأهداف أسيرة البعد الزمني.

بينما يكون التوقيت جانباً هاماً من جوانب تحديد الأهداف، إلا أنه في رأينا أخذ جوانب أخرى في الحسبان مثل العلاقات مع الناس، ومع الأهداف والأحداث الأخرى، يتحقق بطريقة أفضل من خلال الأهداف

العامة ذات الإطار. وكلمة **الإطار** أو **المحتوى** تذكرنا بأن القيادة الذاتية ليست مجرد رؤية طويلة الأجل، بل إنها فهم شامل.

إذا قمت بتنظيم وقتك وحياتك بوعي، يمكنك كتابة الأهداف العامة التي تمثل الإطار أسفل كل دور من هذه الأدوار كتبته في مفكرة إدارة الوقت حتى يسهل الاطلاع عليها. أما نموذج ماذا، لماذا، كيف، فهو النموذج الفعال في حصر هذه الأهداف. على سبيل المثال، بالنسبة للهدف العام في حالة الدور الخاص بشحذ المنشار يمكن تدوينه كالآتي:

ماذا:

هدفي هو الاحتفاظ بجسم صحي منضبط.

لماذا:

لكي:

- يكون لدي القوة والاستمرارية في إنجاز رسالتي بفاعلية.
- أصبح قدوة لأبنائي، والآخرين في الحفاظ على اللياقة الصحية.
- يمكنني بناء الشخصية القوية.

كيف:

من خلال:

- غذاء صحي. سأزيد من تناول الخضراوات والفواكه الطازجة، والمواد (الكربوهيدراتية) والحبوب واللحوم والأسماك، وسأقلل من كميات السكر والملح واللحوم الحمراء، وسآكل وجبات أصغر على مرات أكثر.

- الرياضة البدنية. سأتدرب تدريبات لياقة لمدة ٣٠ دقيقة لمدة ٤ أيام في الأسبوع. سأنضم إلى فريق كرة السلة، سأنام لمدة ٧ ساعات مبكراً وأستيقظ مبكراً.
- الاتصال بين العقل والبدن. سأفكر بشكل إيجابي تجاه جسمي وصحتي. سأقرأ وأحضر الندوات المتعلقة بالناحية الصحية لأتعلم أكثر في هذا الجانب.
- التركيز. سأعتني بالمشكلات الصحية التي لدي.

هذا المنهج الخاص بجوانب ماذا / لماذا / كيف يوجد الاتصال بين المبادئ، والرسالة، والأهداف. فعندما نبدأ في الإعداد لأهدافنا الأسبوعية يمكننا مراجعة هذه الأهداف العامة حتى يحدث الاتصال بها، وبالتالي يمكن تحديد المهام التي لو قمنا بها لتقدمنا في اتجاه هذه الأهداف.

انظر إلى الهدف بهذا الشكل حتى تدعم الاتصال المتداخل بين عناصر حياتنا. على الرغم من أن هذا الهدف هو هدف خاص بالجانب **المادي** ويوضع تحت دور **شحذ المنشار** فمن الواضح أن ذلك الهدف متداخل مع كل الأدوار الأخرى.

على سبيل المثال، يقول معظم الناس: إن أعظم المنافع التي نجنيها من ممارسة الرياضة بانتظام ليست المكسب المادي والعضلي، ولكنه المكسب الروحي؛ حيث يزداد الإحساس بالكرامة وقوة الشخصية. أما المكسب العقلي فهو معرفة المزيد عن الجانب الصحي، والتفكير بشكل صحي، وتخفيف الضغط النفسي، كل ذلك يؤثر في فاعلية هذا الهدف **المادي**. أما ممارسة الرياضة بمشاركة من الأسرة أو الأصدقاء فهي تحقق مكسباً اجتماعياً

بجانب المكسب العضوي المادي. إن تحسن الصحة يقوّي فينا الأبعاد الروحية والاجتماعية والعقلية، ويؤثر إيجابياً في كل الأدوار الأخرى في حياتنا. إن إدراك وجود هذا التداخل يزيد من طاقاتنا الفكرية، ويساعدنا على تحقيق التفاعل الإيجابي بين كل أدوارنا.

٢- إعداد قائمة باحتمالات، «ربما» :

من المشكلات التي تواجهنا عند تحديد الأهداف، أنه عندما نقرأ كتاباً أو نحضر دورة تدريبية، أو نجري حديثاً مع شخص ما، نخرج من ذلك بفكرة عن شيء نريد تحقيقه فعلاً. ولكننا لسنا جاهزين بعد لتحديد هدف، وفي نفس الوقت، لا نحب أن نفقد تلك الفكرة. وتكون النتيجة أن نترك هذه الفكرة طائرة في الهواء، تدخل وتخرج منطقة الإدراك، وتعيقنا عن التركيز على ما نقوم به من عمل، وتوجد حالة من عدم الراحة بأن أمراً ما لم ينجز بعد. وقد نكون قد كتبنا الفكرة على قائمة الأعمال التي يجب القيام بها، وهذه القائمة تشمل الأمور التي يجب إعطاؤها أولوية التنفيذ مختلطة بأمور أقل أهمية لمجرد تذكيرنا بالأعمال التي لم تتم.

الأجدى من ذلك هو إعداد قائمة «ربما»، وهي قائمة توضع أسفل الدور المتعلقة به لتنفيذها في المستقبل. وكتابتها هنا لا يعني أنها دور أو التزام، ولكن معناها أنك قد تنفذها، أو لا تنفذها. إنها معطيات توضع محل الاعتبار في التخطيط مستقبلاً. وهنا كرامتك ليست محل اختبار لأن هذا المطلوب ليس ملزماً فهو تحت بند «ربما».

إن تسجيل الأفكار تحت قائمة «ربما» يخفف من وطأة الالتزام والقلق، ويجعل هذه الأفكار مطروحة للتنفيذ في المستقبل. ومن خلال التخطيط للأسبوع يمكنك النظر إلى هذه القائمة، وترجمة أي بند من

بنودها تجده مناسباً وتحويله إلى هدف لذلك الأسبوع، ثم اترك ما تبقى من القائمة أو احذف ما تجده غير مجدٍ.

٣- وضع أهداف أسبوعية:

عندما نضع أهدافاً أسبوعية، يصبح نموذج ماذا/ لماذا/ كيف/ أسلوباً للتفكير حول أدوارنا وأهدافنا. عندما نضع الأهداف ننظر إلى كل دور ونفكر لحظةً للإجابة عن هذا السؤال:

ما هو الشيء الأهم الذي يمكن تحقيقه في هذا الدور هذا الأسبوع، ويكون له أعظم تأثير إيجابي؟

إن الإجابة عن هذا السؤال قد تكون في شعور أو انطباع يظهر عندما نراجع رسالتنا أو أدوارنا. فمثلاً يقول أحد الأشخاص:

عندما أراجع أدواري كل أسبوع، يأتيني الشعور بضرورة القيام ببعض الأشياء، خاصة فيْ دوري كأب. فقد يطرأ على ذهني أمر ما يتعلق بأحد أبنائي، هنا أجد نفسي أكثر إدراكاً لحاجات أبنائي الشخصية، وأكثر حساسية، وانفتاحاً، للفرص التي تساعد على الاستجابة الفعالة لتلك الحاجات.

الإجابة قد تأتي أيضاً نتيجةً لمراجعة أهدافنا العامة بالنسبة لدور معين، أو من فكرة ما وضعناها على قائمة «ربما». فعندما نراجع هذه الجوانب، فنحن حقيقة نوجد صلة عميقة بين الذات من الداخل والمواقف التي نواجهها، وكذلك نوجد الإطار الذي يوجد المعنى لأهدافنا.

صفات الأهداف الأسبوعية الفعالة :

لا تنسَ وأنت تضع أهدافك، الصفات الخمس التالية للأهداف الأسبوعية الفعالة:

١- **أنها تنبع من الضمير**: الهدف الفعال يكون منسجماً مع الأحاسيس الداخلية. إن هذا الهدف لا يجب أن ينبع من حاجة طارئة، أو رد فعل، أوْ ضرورات المرآة الاجتماعية. إنها شيء نشعر به في أعماقنا، ونحتاج إلى تنفيذه، ويكون منسجماً مع رسالتنا ومع اتجاهنا نحو الشمال الحقيقي. يجب أن نكون حساسين حيال صوت الضمير القادم منْ داخل ذواتنا، خاصة عندما نختار الأهداف التي تتعلق بأدوارنا التي نبدع فيها، ونحقق فيها أقوى تأثير. كذلك نحتاج إلى الإبقاء على التوازن، فليس من الضروري أن يكون هناك هدف لكل دور كل أسبوع. قد تكون هناك أوقات لعدم التوازن القصير الأجل عندما يفرض اختيارنا الواعي عدم وضع أهداف مؤقتاً في أدوار معينة.

٢- **هي غالباً أهداف تتعلق بالمربع الثاني**. إن عملية تنظيم المربع الثاني توجد تلقائياً الاتصال العميق بين ماذا ولماذا. ونتيجة لذلك، تصبح الأهداف التي نختارها أهدافاً هامة وليست أهدافاً طارئة. قد يحدث أن نختار أهدافاً من المربع الأول تعد هامة وعاجلة في آن واحد، ولكننا نختارها أساساً لأنها هامة وليس لأنها عاجلة.

٣- **إنها تعكس حاجاتنا وملكاتنا الأساسية**. الأهداف الجيدة قد تتعلق بالجانب المادي، ولكنها تتعلق أيضاً بالجانب الروحي والاجتماعي والعقلي. بعضنا يشعر أحياناً بعدم الرضا الناتج عن عدم التوازن بسبب أن أهدافنا غالباً ما تكون متعلقة فقط بالجانب المادي وذات ضغط زمني. ويعد هذا تجاهلاً للأبعاد الحيوية في حياتنا ويحرمنا من التفاعل الإيجابي الخلاق بين الأهداف والذي يشمل كل الأبعاد.

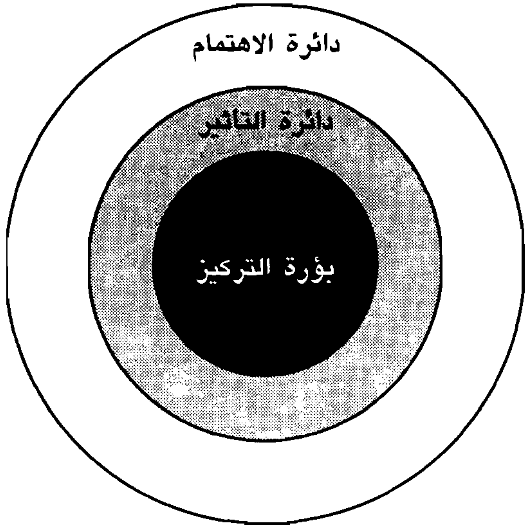
٤- **إنها في بؤرة تركيزنا**. كما يوضح الشكل التالي، كلنا لديه بؤرة تركيز ذهني يقع فيها كل ما يشغلنا. الدائرة الأولى وتسمى **دائرة الاهتمام** تقع فيها مشاغلنا عامة، فمن ذلك الصحة، المواعيد الهامة، خطط الأبناء، مجلات صدرت ونحتاج شراءها، قرارات الحكومة، الأحداث السياسية الهامة في العالم. لدينا أيضاً دائرة أخرى تقع داخل هذه الدائرة تسمى **دائرة التأثير**، وهي تشمل الأشياء التي يمكننا التأثير فيها. بالطبع ليس كل ما يقع في هذه الدائرة تستطيع التأثير فيه مثل قرارات الحكومة أو الأحداث السياسية العالمية، ولكننا يمكننا التأثير في نواح أخرى مثل: الصحة وخطط الأبناء والاجتماعات.

ولكن الدائرة التي يكون فيها استخدامنا لوقتنا وطاقتنا كما يجب أن يكون فاعليةً فهي دائرة أصغر تقع داخل الدائرة الثانية وتسمى **بؤرة التركيز**. في هذه البؤرة تقع تلك الأشياء التي تهمنا، وفي نفس الوقت، يمكننا التأثير فيها، كما أنها ترتبط برسالتنا، وتحتاج المعالجة حالاً. عندما نبذل أي وقت أو طاقة خارج هذه البؤرة فإننا نقلل من فاعليتنا. ولكن عندما نعمل داخل هذه البؤرة من خلال وضع أهداف تتعلق بها، فإننا نعظم النفع من الوقت والطاقة التي لدينا.

من المثير أننا كلما عملنا أكثر داخل بؤرة التركيز كلما أصبحنا أكثر قدرة على العمل خارجها في دائرة التأثير، حيث يمكننا تلقائياً زيادة تأثيرنا الإيجابي على المحيطين بنا، والمناخ كله بشكل عام.

٥- **كلها إما تعهدات أو تطلعات**. والتعهدات هنا يقصد بها تلك الأمور التي نلتزم بأدائها أياً كانت الظروف، أما التطلعات فهي المجالات التي نركز جهودنا حولها بغرض الوصول إليها. وعندما نحدد

دوائر التركيز الذهني



التعهدات فنحن نضع كرامتنا في الميزان. يحدث ذلك عندما يكون من اللازم أداء أمر ما للوفاء بالعهد، أي أن نوفي بما قلنا أننا سنعمله. إن السبب الوحيد لعدم تنفيذك هذا التعهد هو أنك تبينت أن هذا التعهد لم يعد له الأهمية الأولى، كما كان عندما وضعته كهدف. في هذه الحالة يمكنك إحداث التعديل بحذفه مع بقاء رصيد حساب كرامتك دون نقصان.

أما عندما نضع أحد التطلعات فإننا نحدد مجالاً لدينا الرغبة في تركيز الوقت والجهد عليه. وهنا ننتهز الفرصة للقيام به. ونحن هنا نتحرك تجاهه دون أن نضع كرامتنا الشخصية في المحك، ومحلاً للمخاطرة. فعند عدم الإنجاز نحن نخسر الوقت والطاقة التي ضاعت، ولكننا لا

نخسر الثقة بالنفس، أو بمعنى آخر يبقى رصيدنا في حساب الكرامة الشخصية غير منقوص.

تذكر، أنك لا تحتاج إلى وضع كرامتك الشخصية في المواجهة كلما وضعت هدفاً أسبوعياً. في الحقيقة، يجب أن تدير التزاماتك الفعلية بعناية تامة من خلال أن تكون حكيماً في بناء رصيدك من حساب الكرامة الشخصية. ولكن حرصك لا يجب أن يمنعك من التقدم بثقة حيال أهدافك.

الثقة والشجاعة :

عندما نضع وننفذ هدفاً ما، بشجاعة، لأن هذا الهدف ينسجم مع الضمير والمبادئ، فإننا غالباً ما نحقق نتائج إيجابية، وبمضي الوقت، نبني إحساساً متزايداً بالثقة والشجاعة. هنا تصبح التزاماتنا أقوى من أحاسيسنا، وتصبح كرامتنا في أمان، وتنمو داخلنا الشجاعة على أن نضع أهدافاً طموحة وبطولية. إن هذه عملية نمو، حيث نصل إلى أقصى ما يمكننا الوصول إليه.

من ناحية أخرى، عندما نمارس شجاعتنا في وضع الأهداف التي لا تتصل بالمبادئ والضمير فإن النتائج السيئة التي تترتب عليها تنقص من الشجاعة وتثير في النفس الشك. هنا تكون الدورة عكسية. وفي النهاية، نجد أنفسنا بدون شجاعة على غير شيء حتى في أصغر الأهداف.

إن قوة الأهداف المبنية على المبادئ تنبع من قوة المبادئ ، وتحقق الثقة بأن هذه الأهداف ستحقق حياة أفضل، وأننا وضعنا السلم على الحائط المناسب. إنها القدرة على وضع وتحقيق الأهداف الفعالة بانتظام، والقدرة على التعديل عندما نجد أن الهدف لم تعد له الأهمية التي كنا نظنها. إنها

القوة النابعة من تفاعل الملكات الإنسانية مجتمعة لكي توجد فينا الحماس، والرؤية، والضمير، والإبداع، وقوة الشخصية، بما يدعم نمونا العام.

عندما نبعث هذه القوة داخلنا سنحقق اتجاهاً صعودياً في أحاسيسنا وعندها سنضع الأشياء الأهم أولاً.

أفكار المربع الثاني لدعم قوة الأهداف:

- استخدم نموذج ماذا / لماذا / كيف، كي تضع الأهداف العامة لكل دور من أدوارك.
- ضع قائمة ربما تحت كل دور في جدولك الزمني. وأثناء الأسبوع، اكتب الأفكار التي تصلح أن تكون أهدافاً تحت كل دور. وفي خطة الأسبوع التالي راجع هذه القائمة لتأخذ منها ما يصلح فقط.
- عند وضع أهداف الأسبوع. فكر بإخلاص كي تحدد ما هو الأهم لكي تنفذه بالنسبة لكل دور.
- فكر كيف تستخدم كلاً من ملكاتك عندما تضع، وتنفذ، أهدافك كل أسبوع؟
- حدد أهدافك كل أسبوع في شكل **تعهدات وتطلعات**. في نهاية الأسبوع حلل كيف أن هذا التصنيف قد أثر على اتجاهك حيال الهدف، وعلى تقدمك في تحقيقه، وعلى رصيدك في حساب الكرامة الشخصية؟

الفصل الثامن

خطـة الأسبوع

«الأولوية هي انعكاس للمحتوى»

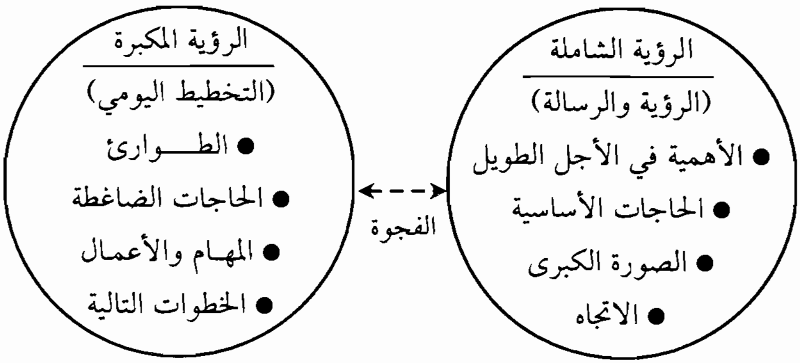
المصورون يستخدمون عدسات مختلفة. إنهم يستخدمون عدسة واسعة الزوايا للحصول على صورة أكبر عرضاً. ويستخدمون عدسة مقربة لتكبير وتقريب شيء ما، ويستخدمون عدسة عادية للصور التي تقارب ما تراه العين عادة. يستخدمون عدسة مدققة لتكبير التفاصيل، ويأتي جزء من مهارة هؤلاء في معرفة أية عدسة تحقق النتيجة المطلوبة.

مثل المصور، تحدد قدرتنا على قيادة الذات معرفة متى نركز جهودنا بأكثر الطرق فاعلية. في معظم الأحيان، تركز أدوات وأساليب الإدارة على التخطيط اليومي، ويبدو دائماً أن هناك ما يبرر هذا التركيز. إن اليوم هو أصغر وحدة زمن متكاملة، فالشمس تشرق وتغرب ونواجه مفكرة محددة لمدة ٢٤ ساعة. فنحن يمكننا تخطيط اليوم، ونضع أهدافاً يومية، ونحدد المواعيد وأولويات الأعمال خلال اليوم. وعندما ينتهي اليوم نأخذ معنا إلى المنزل ما تبقى من أعمال دون تنفيذ، ونجدول كل شيء لليوم التالي بمواعيده وأهدافه وأولوياته دون أن يضيع شيء.

إلا أن مشكلة التخطيط يوماً بيوم هي في أننا نمشي مع الأحداث مستخدمين فقط العدسة المكبرة. إنها تجعلنا ننظر فقط إلى ما هو أمامنا مباشرة، أي الطوارئ والمشكلات، حيث نضع لها الأولوية على ما سواها. بينما يكون الهدف من مناهج التخطيط اليومي هو وضع الأهم

أولاً، فإن الواقع يجعلنا نركز على الطارئ أولاً. هذا المنظور لا يضمن تحقيق النتائج المرجوة.

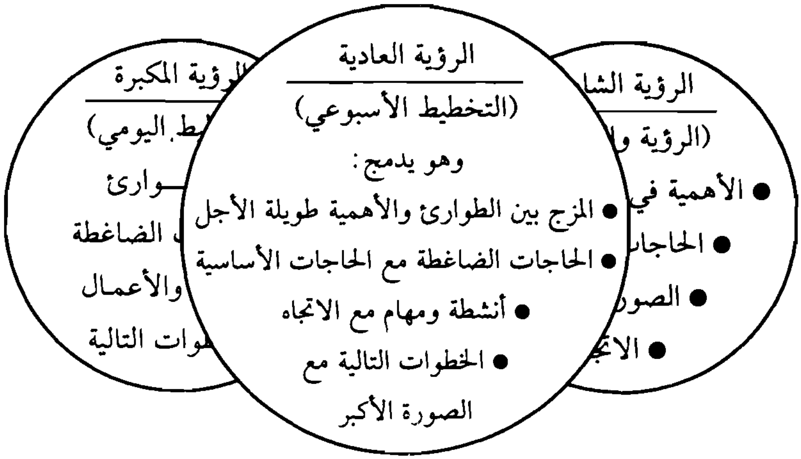
بالطبع، لا يمكن التركيز فقط على الصورة المكبرة أمامنا يوماً بيوم. فإذا لم نترجم الرؤية إلى فعل فإننا نفقد الاتصال مع الواقع. أي نصبح نظريين وحالمين، ونفقد المصداقية مع أنفسنا والآخرين. أي سنواجه هذه المعضلة كما يوضحها الشكل التالي:



إذاً، كيف نحل هذه المعضلة ، أي أن تبقى الأمور مكبرة ومحل تركيز ولكن ضمن رؤية شاملة؟

التخطيط الأسبوعي كحل يعطي تفاعلاً يسمح بوجود حل ثالث يمزج الصورتين، المكبرة اليومية والبعيدة الشاملة بشكل متوازن وواقعي.

التخطيط الأسبوعي يصبح بمثابة العدسة العادية لأنها ستسد الفجوة وستوجد الربط الحيوي المطلوب لضبط التخطيط الطويل الأجل مع التخطيط اليومي لإيجاد التوازن اللازم لرفع جودة الحياة؟



التخطيط العملي:

إن الأسبوع قطاع متكامل من النسيج الأكبر للحياة. إنه يشمل أيام الأسبوع وأمسياته ونهاية الأسبوع. إنه قريب جداً لدرجة الرؤية الواضحة المركزة، ولكنه طويل بشكل يسمح برؤية شمولية لتخطيط أوسع. إنه معيار عالمي: فالكثير من الشركات والجامعات والحكومات وغيرها من وحدات المجتمع تعمل ضمن إطار أسبوعي. كما أن الأسبوع يسمح لنا بثلاثة مجالات عملية مفيدة: ١) تجدد متوازن، ٢) ربط الأجزاء مع الكل، و٣) وضع المحتوى في إطار. ولنشرح ذلك.

(١) تجدد متوازن:

إن تخطيط الأسبوع يسمح لنا بالتخطيط للتجديد، وهو وقت للانتعاش والتفكير، يومياً وأسبوعياً.

التجديد الأسبوعي:

معظم الحضارات تدعم فكرة التجدد الأسبوعي. فالإسلام والمسيحية واليهودية تجعل يوماً من أيام الأسبوع يوماً مقدساً للراحة والتأمل والتجديد الروحي. حتى المجتمع الأكاديمي يسمح لأساتذة الجامعة بالراحة والتفرغ في السنة السابعة من كل سبع سنوات يستخدمه الأستاذ في التنمية الذاتية. أما النموذج الواضح في التنمية الأسبوعية فهي واضحة في أنشطة نهاية الأسبوع لدى الجميع، والتي تشمل مناسبات اجتماعية ورياضية وشخصية مع الأهل والأصدقاء.

يساعدنا تنظيم المربع الثاني على جعل التجديد الأسبوعي جزءًا من نمط الحياة المتوازن الذي نحياه. وبدلاً من العيش يوماً بيوم محكومين بضغوط الطوارئ، إلى حد الإحساس بضرورة الهروب إلى المربع الرابع، نستطيع تخطيط التجديد الحقيقي والانتعاش كضرورة للراحة فيما بين الفترات الإبداعية. عملية التجديد ليست عملية اعتباطية بلا هدف، إنها تشمل أنشطة المربع الثاني القيمة مثل:

- بناء وصيانة وتجديد العلاقات الأسرية ومع الأصدقاء.
- الاتصال بالقيم السامية من خلال الأنشطة الدينية.
- تكوين الطاقة من خلال الراحة والرياضة.
- تنمية المواهب من خلال ممارسة الهوايات والاهتمامات الخاصة.
- المساهمة في خدمة المجتمع.

تشير الخبرة القيمة إلى أهمية التجدد الأسبوعي، فعندما تضغطنا

الطوارئ وننهي أعمالنا يوماً بيوم حتى ينتهي الأسبوع، وذلك دون تعديل نمط الحياة نشعر بفقدان السيطرة على النفس، وعلى طاقتنا ورؤيتنا في كل نواحي حياتنا. تصبح حياتنا مثل عبارة طويلة تمتد لصفحات وصفحات دون فواصل، أو علامات استفهام، أو نقاط تحدد البدايات والنهايات. أو كأنك تسمع أسطوانة مشروخة تتكرر بلا تغيير. عندما نهرب إلى المربع الرابع يترتب على ذلك بعض الراحة المؤقتة، ولكن شعورنا العام بالخواء وعدم الرضا وعدم التجدد والنشاط يظل موجوداً.

إن القيادة الذاتية تمكننا من إعادة تنظيم حاجتنا للتجدد ضماناً لاحتواء الأسبوع على أنشطة ذات محتوى تنشيطي، تجديدي، أصيل.

إن عملية التنظيم الأسبوعية لأنشطة المربع الثاني هي نشاط تجديدي. من خلالها نجدد حاجاتنا، وطاقاتنا، واتجاهنا الحقيقي نحو الشمال. نحن نجدد الاتصال مع ملكاتنا الإنسانية والتزامنا بطريق العطاء، والحياة من أجل أهداف أعلى من الذات. نحن نجدد الإحساس بالرؤية، والتوازن في الأدوار، وقوة الأهداف في حياتنا. بعد التجريب مع عملية التنظيم الأسبوعية، كتب أحدهم ما يلي:

لقد تعودت أن أقضي بعض الوقت في عطلة نهاية الأسبوع في نشاط من أنشطة المربع الرابع، وهو مشاهدة التلفزيون. لكنني اكتشفت أن هذه هي الفترة التي أكون فيها في هدوء. وبديلاً عن ذلك ذهبت للصلاة وقضيت بعض الوقت مع الأسرة. أعطاني ذلك إطاراً مفيداً للتفكير في رسالتي، وأدواري، وأهدافي. وبعدها أجد الوقت المناسب للتفرغ للتخطيط للأسبوع التالي.

البعض يفضل أن يحدث هذا التنظيم الأسبوعي قبل بداية عطلة نهاية الأسبوع مباشرة، أو في بداية الأسبوع مباشرة. المهم أن تقوم بهذه المهمة عندما تكون متفرغاً لها بما يكفي للاتصال بنفسك من الداخل. دون التجديد المنتظم، ستجد حياتك غالباً في الاتجاه العكسي. وبدلاً من أن يسيطر المرء على أموره تصبح حياته عرضة لسيطرة الآخرين.

التجديد اليومي:

إن التخطيط للأسبوع يعطي إطاراً للتوازن في التجديد اليومي. فإذا كان لك أن تخصص ساعة كل يوم للتجديد، على سبيل المثال. فقد تفسر التوازن لكي يعني ممارسة الرياضة لمدة ١٥ دقيقة أو تستمع إلى ما يريده ابنك لمدة ١٥ دقيقة، أو أن تقرأ لمدة ١٥ دقيقة، أو لتقضي هذه المدة في التأمل.

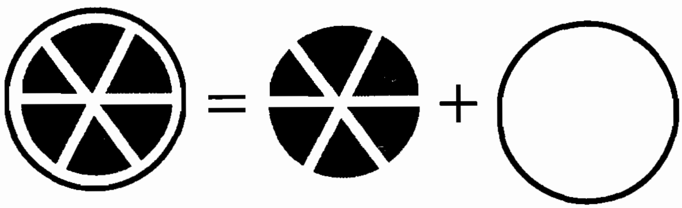
لكن انظر كيفية اتساع الفرصة عندما تنظر إلى هذا الجانب على مدار الأسبوع. يقول خبراء الصحة: «لكي تحصل على **تأثير الرياضة** فأنت تحتاج إلى ٣٠ دقيقة لمدة ثلاثة أيام أسبوعياً رياضة عنيفة مع وجود فترات راحة بين فترات العمل أثناء اليوم. إن التركيز على التجدد الجسدي خلال هذه الأيام الثلاثة سيكون له أثر أكثر من قضاء ١٥ دقيقة في رياضة خفيفة يومياً. وفي الأيام الأخرى يمكن الاكتفاء بالسير على الأقدام، أو بالإنصات للموسيقى أو بالحديث إلى أحد أفراد الأسرة أو القراءة. وعلى الرغم من اختلاف طبيعة وتوقيت هذه الأنشطة فأنت مازلت تشحذ المنشار بطريقة مثالية متوازنة.

(٢) ربط الأجزاء مع الكل:

عندما نراجع الرسالة الشخصية نرى الصورة الكلية أو الغاية، أو المعنى في كل ما نصنعه في الحياة. ولكن الاستغراق في هذه الصورة الكلية

أو الغاية يحولك إلى شخص نظري حالم. أما إذا تحركنا إلى الأجزاء متمثلة في الأهداف والأدوار، أي أن ننظر عن قرب إلى كل جزء من أجزاء حياتنا، سنجد أيضاً أن الاستغراق في هذه الأجزاء يجعل الحياة ميكانيكية مقسمة ومشتتة.

لذلك ولتوازن هذه العملية لابد أن تضع هذه الأجزاء داخل إطار الكل. والمزاوجة ما بين الرؤيتين يعطي قوة الإدراك من خلال التنظيم الأسبوعي. كما يوضح الشكل التالي:



الكل + الأجزاء = الكل

عندما تندمج الأجزاء في الكل سنرى العلاقة بين الأجزاء بعضها ببعض. سنرى كيف أن كل جزء في الحياة، سواء كان العمل، أو الأسرة، أو التنمية الذاتية، أو خدمة المجتمع، يعطينا الطاقة للعطاء، وإنجاز رسالتنا في الحياة. سنرى كيف أن كل جزء يضيف إلى الأجزاء الأخرى؟ وكيف أن بناء الشخصية والقدرات في أي دور منها يفيدنا في كل الأدوار الباقية؟

إيجاد التفاعل الإيجابي بين الأهداف:

إن التفكير من منظور الأجزاء داخل الكل يعطينا القوة على إيجاد ذلك التفاعل الإيجابي بين الأهداف والأدوار. فنحن نعرف أن بعض الأهداف والأدوار يُحقق نتائج أفضل متى أنجزت مندمجة مما لو كان إنجاز

كل دور منها أو كل هدف يتم بمعزل عن غيره من الأهداف والأدوار. نعرف أيضاً أن بعض الأهداف يصعب دمجها لأنها تحتاج تركيزاً خاصاً. وهكذا يمكن تعديل باقي أنشطتنا بالحكمة مدركين تأثر كل منها بالآخر.

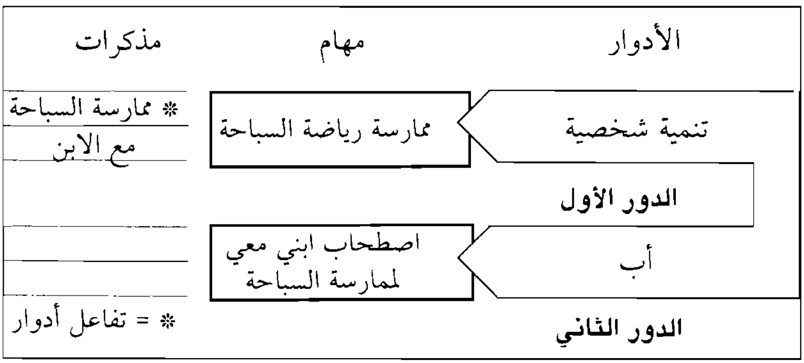
على سبيل المثال، ونحن نعد التنظيم الأسبوعي، قد ندمج دوراً أسرياً مثل **بناء علاقة مع الابن** مع هدف شحذ المنشار مثل **ممارسة الرياضة البدنية**، وذلك عن طريق اصطحاب الابن إلى ممارسة الرياضة كالسباحة مثلاً. من الممكن دمج نشاط تعلم لغة أجنبية مع نشاط خدمة المجتمع بمساعدة فئات معينة من المجتمع. وبالبدء بتنمية الرؤية الذهنية لدينا نصبح قادرين حتى على تفريخ أهداف جديدة. قد نفكر في وجبة جديدة، أو في زيارة جار، أو ترتيب لقاء اجتماع، أو الطبخ لأكثر من يوم دفعة واحدة، وقد نأخذ بعض الطعام لذلك الجار، كما يصبح لدينا الوقت لعقد اللقاءات الاجتماعية. إن الاحتمالات غير محدودة. فهناك عدد لا نهائي من الفرص لإيجاد التفاعل في حياتنا. هذا التفاعل الذي لا يتحقق متى نظرنا إلى أدوارنا منفصلاً بعضها عن البعض.

الهدف، طبعاً، ليس ضغط الأنشطة أو عمل كل شيء دفعة واحدة. فنحن لسنا سوبرمان، الهدف هو استخدام خيالنا المبدع لكي نبتكر طرقاً جديدة، قائمة على المبادئ لتحقيق الأهداف التي تعطي نتائج أفضل، عما لو تم تحقيق كل هدف منفصلاً عن غيره.

إن أحسن الاختيارات لنجاح عملية الدمج هو أن تتأكد من إحساسك الداخلي. فإذا كان هذا الدمج يسبب شعوراً بالضغط، وغياب الإرادة، إذاً فلابد من أن هناك تعارضاً مع مبدأ ما. وفي هذه الحالة قد يكون من الأفضل فصل الأنشطة عن بعضها، مثال ذلك الشعور بعدم التركيز عند دمج

دورين سوياً. أما عندما تنسجم الأدوار، والأنشطة، والأهداف بشكل طبيعي فإنك ستشعر بالاطمئنان، والطاقة الزائدة، لأنك تعمل من منظور منسجم مع المبادئ. وبدلاً من التعارض والتنافس بين الأدوار ستجد هذه الأدوار تعمل في حياتك بكل انسجام وجمال. ويوضح الشكل التالي هذا التفاعل، كما يوضع عادة في مخطط النشاط الأسبوعي. أما ذكر هذا التفاعل في خانة المذكرات فهو لإظهار الأنشطة المحققة لهذا التفاعل.

عندما نوجد هذا التفاعل، يمكننا ترجمة الأنشطة المختارة للأسبوع إلى ارتباطات، أو أولويات، بالنسبة لكل يوم من أيام الأسبوع.



إزالة الحواجز الصناعية:

كثيراً ما نحاول بناء حواجز بين أنشطة العمل والأسرة والأنشطة الشخصية. ونحن نتصرف كما لو كان تصرفنا في أحد المجالات لا يؤثر في المجالات الأخرى. بالطبع نحن نعلم أن هذه الحواجز مصطنعة. إن سوء التصرف أثناء اليوم في موقع العمل قد يوجد شعوراً بالإحباط، وعدم القدرة على العطاء، بشكل يؤثر على الجانبين الشخصي والعائلي. وتؤثر

أيضاً المشكلات الشخصية والعائلية في مستوى جودة أدائنا في موقع العمل. إن جودة العلاقات الأسرية ستنعكس إيجاباً على العمل، كما أن حدوث شيء طيب في موقع العمل غالباً ما يحاول الإنسان مشاركة المشاعر نحوه مع الأسرة والأصدقاء.

الحياة كل لا يتجزأ. فعندما نوجد الاتصال بين أوجه الحياة المختلفة وبين إحساسنا بالهدف سنشعر بأن التجدد في أي دور من الأدوار يوجد التجدد في الأدوار الأخرى بالتبعية. ففي العمل قد يحدث الاتصال مع بعض أهداف المنظمة التي نعمل لحسابها، ونشعر بالنجاح والسعادة عندما نساهم في تحقيقها. فنحن نشعر بالسعادة أحياناً من تقديم خدمة لعميل أو مساعدة مرؤوس أو تدريبه. فنحن هنا نستثمر ونتفاعل بشكل يأتي بالنمو والعطاء. نحن نكتشف أننا عند عودتنا من العمل أصبحنا أكثر قوة وسعادة منه عندما ذهبنا إلى العمل في الصباح.

وفي البيت، قد نستثمر بعض الوقت في التجديد الذاتي مما يقوينا في الأدوار الأخرى. فالوقت المتاح للأسرة قد ينمي علاقات عميقة عندما نمارس العطاء تجاه من نحبهم. قد نعمل مع الأسرة لكي نعطي مجتمعاتنا وأصدقاءنا. وبالاستثمار في الأدوار الذاتية والاجتماعية والأسرية، سنجد أن الشخص الذاهب إلى عمله في الصباح هو شخص أقوى وأسعد من الشخص الذي عاد من عمله في اليوم السابق.

الأجزاء داخل الكل فكرٌ يقوينا لكي نرى العلاقات، ونبني الاتصالات التي تؤدي إلى النمو والعطاء والإنجاز، بدلاً من التشتت والخوف والتركيز على الذات. إنه يصبح نهجاً للتفكير التلقائي الذي يساعدنا على دمج عناصر حياتنا ونسجها مجتمعة في نسق جميل. إنها غزارة الرؤية التي تقود إلى غزارة الفعل وغزارة الحياة.

(٣) وضع المحتوى داخل الإطار:

إن الأولوية هي ناتج الإطار الذي نضعه، أو تتوقف على تلك الصورة الواسعة الشاملة التي توضع داخلها تلك الأولوية. على سبيل المثال، لو قيل لك الآن: لو أن أحداً من المقربين إليك يعاني من مشكلة كبيرة ويحتاج إلى المساعدة، ربما نحيت هذا الكتاب جانباً وأسرعت لمساعدته. لماذا؟ لأن الأولوية التي تحكم استخدامك لوقتك قد تغيرت حالاً.

عملية التخطيط الأسبوعي تضع المحتوى، وهو أنشطة حياتنا، داخل الإطار الذي يحدد ما هو الهام في حياتنا. إنها عملية تجدد ناتج عن الصورة الكبيرة الشاملة، والذي يضعنا في حالة اتصال مع أهدافنا وأنماط حياتنا. إنها توجد إطاراً قوياً يمثل أفضل أسلوب للتفكير حول ما هي الأمور الأهم في حياتنا؟ وكيف نضعها قبل الأشياء الأخرى خلال الأسبوع القادم؟ فعندما تضغط علينا الطوارئ، والأمور العاجلة، والفرص غير المتوقعة، سنجد سنداً نعود إليه عند تعديل التدفق المخطط للأمور كما وضعناه في خطة الأسبوع. هنا يمكننا وضع المحتوى داخل الإطار لكي نختار **الأفضل** بدلاً من الجيد.

يقول أحد الأشخاص:

قبل أن أستفيد من عملية التنظيم الأسبوعي هذه، كنت أركض مع كل دقة للهاتف، أو متى دعاني أحد إلى اجتماع ما. أما الآن فإنني أستطيع أن أقول «كنت أود أن أحضر، ولكن لديَّ ارتباطاً في نفس الوقت مع ابنتي». كنت أحياناً ألغي لقاءً بأحد الأصدقاء بسبب مسئوليات العمل، ولكنني الآن أحاول إعادة جدولة مسئوليات العمل. والأساس أن تنظيمي للأسبوع لا يتعدل إلا لصالح الأمور الهامة.

إن عملية تنظيم المربع الثاني ليست عملية البحث عن أولويات لما هو في الجدول، ولكنها جدولة الأولويات. إنها ليست ملئاً لكل فراغ في الوقت بنشاط مُجدوَل، إنها وضع **الصخور الكبيرة** أولاً ثم استكمال الأعمال الأقل أهمية فيما يتبقى من فراغ. أي إن الهدف ليس ملء الوعاء حتى حافته، ولكنه التأكد من وجود الأعمال الهامة أولاً ثم التأكد أيضاً من أن الوعاء ليس ممتلئًا إلى حد إعاقة التعديل الذي قد تمليه ضرورات الضمير والحكمة.

يجد البعض من المفيد ترك بعض الوقت للإعداد، وكذلك ترك مناطق زمنية مفتوحة حتى يتمكن المرء من وضع المحتوى في الإطار. وفيما يأتي نشرح هذين الجانبين:

إيجاد المناطق الزمنية:

هي كتل مرنة من الزمن يتم تجنيبها لإنجاز الأعمال الهامة. فإذا كان النشاط الأسري هاماً جداً لك، فقد ترى تخصيص كتلة الصباح من أول أيام عطلة نهاية الأسبوع لهذا الغرض عندما تخطط للأسبوع. وبذلك أنت لم تحدد موعداً ولا التزاماً محدداً بأن هذا الوقت من كل أسبوع دائماً سيكون للنشاط الأسري. ولكن عندما تخطط للأدوار والأهداف الأخرى فأنت تحتفظ بهذه الكتلة كاحتياطي للنشاط الأسري.

لو كنت منخرطاً في نشاط اجتماعي، نادي، مساء يوم الثلاثاء مرتين في الشهر، قد تخصص هذه الكتلة لهذا النشاط. وعندما لا يوجد هذا النشاط يمكنك استخدام ذلك الوقت فيما يكون هاماً من الأدوار الأخرى في عملك. قد تحب تخصيص صباح أحد الأيام للقاءات الشخصية مع العاملين، وعندما يطلب هؤلاء لقاءك يمكنك وضع مواعيدهم في تلك

الكتلة. قد تخصص كتلة أخرى للقاء أحد العملاء المرتقبين، أو لقراءة مجلة ذات علاقة بطبيعة عملك، أو للقيام بالتخطيط الطويل الأجل.

إن أسلوب المناطق الزمنية يضمن أساساً لتخطيط أسبوعي فعال. إن الهدف ليس ملء كل جدول الأسبوع بمناطق زمنية، ولكن أن تحدد منطقة معينة للتركيز على بعض الأنشطة ذات الأولوية العالية. كما يوضح الجدول التالي:

س	السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
7							
8							
9							
10		لقاء المرؤوسين				نشاط أسري	
11							
12							
1							
2	لقاء أحد العملاء						
3							
4							
5							
6				نشاط اجتماعي			
7							
8							
9							

هناك العديد من المزايا لأسلوب المناطق الزمنية. أولاً إنك خصصت المنطقة لنشاط هام. ثانياً إن ذلك يضع شيئاً من الانضباط في حياتك يجعل الآخرين على دراية به ويستجيبون له. فعندما يعلمون أنك لا تذهب إلى النادي إلا في فترة معينة فسيعرفون أن هذا هو الوقت المناسب للقائك حول هذا النشاط؛ لأنك ستكون متواجداً ومستعداً للاستجابة.

كثيراً ما تكون المناطق الزمنية مرنة، فهي تضمن المرونة في الجدول الزمني دون خسارة الوقت المخصص في الأسبوع. فعلى سبيل المثال، لو أن بعض الأصدقاء تبين لهم فجأة أنهم لن يستطيعوا الذهاب إلى حفل ما في إحدى الأماسي وأعطوك تذاكرهم. هنا يمكنك تحريك المنطقة الزمنية للنشاط الأسري إلى هذا الموعد وتذهب الأسرة إلى هذا الحفل. وعندها حرّك نشاط النادي إلى منطقة النشاط الأسري. وفي نطاق الأسبوع، يظل في إمكانك تحقيق الأهم في كلا النشاطين.

تساعد هذه الطريقة أيضاً على توضيح التوقعات مع الآخرين. فلو كان لديك أحد المساعدين، يتولى ترتيب جدول مواعيدك، فالمناطق الزمنية ستساعدكما معاً. فلو أن المناطق الزمنية في أيام السبت والأحد والأربعاء من العاشرة صباحاً وحتى الرابعة مخصصة لمواعيد اجتماعات العمل، فإن المساعد سيعرف مقدماً أنك لن ترتبط بأعمال أخرى خلال هذه المناطق دون الرجوع إليه. وأنت تعرف مقدماً أنه لن يضع اجتماعات العمل خارج هذه المناطق دون الرجوع إليك أولاً.

تخصيص بعض الوقت للاستعداد:

يأتي الكثير من شعورنا بالإحباط والقلق أثناء ممارسة الحياة، إنه الشعور بأننا غير مستعدين لنشاط ما بما فيه الكفاية. وهنا تصبح بعض

الأعمال عاجلة ضاغطة نتيجة لعدم الاستعداد الكافي لها. ومن خلال التخطيط الأسبوعي يمكننا أن نوجد إطار العمل الذي يسمح ويشجع الاستعداد لأي عمل مطلوب.

على سبيل المثال، لو كان مطلوباً منك أن تقدم عرضاً أو شرحاً في أحد الاجتماعات صباح يوم الأربعاء، فإنك قد تحتاج إلى تخصيص بعض الوقت يوم الاثنين للإعداد لذلك، ويوم الثلاثاء للمراجعة والتدرب على ذلك. لو كنت ستعمل صباح الخميس في حديقتك فإنك قد تحتاج إلى شراء البذور والمعدات يوم الأربعاء وهكذا.

إن النجاحات التي حققناها في حياتنا لم تكن أبداً وليدة الصدفة. إنها دائماً إنجازات تحققت من التخطيط الدقيق والكثير من الاستعداد. إن لحظة وضوح الرؤية ونحن نخطط للأسبوع تعطينا الحكمة في تخصيص بعض الوقت الكافي للإعداد. من الواضح، أن تخطيط الأمور يحقق الفاعلية متى كنا مستعدين بما فيه الكفاية. ولكن حتى لو تغيرت الظروف، فإن الوقت الذي أمضيناه في الاستعداد يمنحنا القوة على التغيير والتحرك في الاتجاه الصحيح.

عندما تملك رؤية الأسبوع فستجد أنه من عدم الإنصاف أن تحد من رؤيتك بالتركيز على التفاصيل اليومية. إن وضع المحتوى الدقيق للأمور اليومية داخل الإطار الأسبوعي يساعدك على الاختيار الحكيم والفعال في لحظة اتخاذ القرار.

الأثر على جودة الحياة:

إن محاولة وضع الأمور الهامة في حياتنا أولاً من خلال نموذج له

محور وحيد هو الزمن يعد تبسيطاً للأمور. إن ذلك يعني أن الأمور الأهم في حياتنا، وكيفية قيامنا بها، سيتوقف على الجانب الميكانيكي للساعة والتقويم، فحركة الساعة ستحدد تدفق حياتنا. ولكن المنظور الأوسع الذي يأتي من خلال التخطيط الأسبوعي يحقق لنا مستويات جديدة من الرؤية والحياة. إن أفضل وسيلة لكي نفهم الفرق بين الحالين هو أن نعيش الخبرة نفسها.

كثيراً ما نسمع التعليقات الآتية ممن مروا بتجربة التغيير:

«كان عملي يستهلك معظم وقتي، ولكن الأمر لم يعد كذلك الآن. إنني أشعر أن عبئاً كبيراً قد انزاح عن كاهلي، وأنا أستمتع بالحياة الآن. إنني أحقق مزيداً من الإنجاز في العمل الآن، ومازال لدي الوقت الكافي لباقي أدواري، لقد عاد لحياتي توازنها».

«لقد أصبح لدي قدر هام من الوقت الممتع. كنت في الماضي أقول: إن اليوم لم يعد فيه ما يكفي من الساعات، ولا الأسبوع فيه من الأيام ما يكفي. إن لدي الكثير المطلوب إنجازه. قد أعود إلى عاداتي القديمة أحياناً، ولكنني أشعر الآن بالراحة من أنني مرتبط بجدول متوازن، ويمكنني التأقلم بسرعة. قد تظهر بعض الضغوط والطوارئ، مثل أعمال لا يمكن تأجيلها، ولكنني سريعاً ما أعود إلى نفسي لأسأل ما إذا كانت هذه من أعمال المربع الأول أم لا؟ قبل ذلك كنت أشعر بأن من الضروري برمجة كل ساعة في اليوم، فتبين لي أن الأهم هو وضع الأمور الهامة أولاً».

«كانت أهم التغيرات التي حدثت مع أبنائي. كانت بداية الأسبوع دائماً مرهقة، ما بين ابنتي في نشاط لها، وابني في كرة القدم، والأسرة التي تحاول تناول العشاء سوياً بين كل ذلك. في تخطيط الأسبوع، قلت

لزوجتي: أن نجعل ذلك وقتاً خاصاً نقضيه مع الأولاد، بحيث يذهب أحدنا مع أحدهم إلى العشاء بعد نشاطه الذي يمارسه، وهنا نركز عليهم بدلاً من محاولة ضغط الوقت والركض للتوفيق بين الأحداث. في الأسبوع الماضي بعد اتباع هذا التخطيط الجديد لمدة أسبوعين قال لي ابني ونحن خارجون من أحد المطاعم: إن هذا الوقت الذي أقضيه معكما هو أفضل أوقاتي، وليس المهم إن كان أحدكما معي أو الآخر، المهم أنني أجد أحدكما لأتحدث إليه».

هناك جوانب من الحياة لا نراها خلال النهج اليومي المركز. إن وضع الجدول الأسبوعي إلى جانب التخطيط اليومي سيحقق الفرق الجوهري. من منهج الوفرة. عندها سنرى كل أجزاء حياتنا مرتبطة برسالتنا الشخصية، وسنرى أن التفاعل الإيجابي بين هذه الأجزاء يوجد الطاقة في كل الحياة. عندها تصبح الحياة دائرة للنمو والتعلم والعلاقات البناءة والعطاء.

إن خطة الأسبوع تضمن التوازن، والرؤية، وتقدم الإطار الذي يحقق الاختيار الفعال لحظة بلحظة فيما يتعلق بالأشياء التي يجب إعطاؤها الأولوية في حياتنا.

يمكنك التخطيط أسبوعياً باستخدام جدول أسبوعي وصفحات يومية للأيام السبعة.

أهداف المربع الثاني لزراعة الرؤية لخطة الأسبوع:

- خصص وقتاً أسبوعياً لعملية تنظيم المربع الثاني. حاول أن تجد الوقت للتأمل والمراجعة.
- أثناء الأسبوع، سجل المواقف التي أصبحت تعالجها بشكل أفضل بفضل التخطيط الأسبوعي. سجلها ثم قيِّم النتيجة آخر الأسبوع.
- عليك بتخصيص وقت للتجديد والتأمل والالتزام. في هذا اليوم لا تعمل بنفس الطريقة التي تعمل بها في الأيام الأخرى. ثم في نهاية الشهر ادرس أثر ذلك في حياتك.
- إذا كنت تعيش و تعمل مع آخرين، خطط معهم للأسبوع. ابحث عن أسلوب للتنسيق حتى تحقق أهداف الجميع.

الفصل التاسع

الكرامة الشخصية ... لحظة الاختيار

«تتوقف جودة الحياة علي ما يحدث في المسافة ما بين الإثارة ورد الفعل»

افترض أنك في عطلة نهاية الأسبوع أمضيت نصف ساعة طيبة في عملية المربع الثاني تحاول الاتصال بذاتك من الداخل. راجعت رسالتك في الحياة وأدوارك. وحددت أهدافاً هامة. ترجمت هذه الأهداف في خطة عمل للأسبوع القادم. بعد ذلك عندما بدأ اليوم، راجعت خطة اليوم وحددت الأمور الهامة، وعدلت بوعي ما يحتاج إلى ذلك. اقتنعت بأنك حددت الأمور الهامة ووضعت خطة أولوية تنفيذها في الساعات الأربع والعشرين القادمة. ثم بدأت تعيش في اليوم الذي خططت له، ولكن فجأة بشكل أو بآخر لم تأت الأمور كما تم التخطيط لها. مثال ذلك:

- أنت أنهيت لقاءً مع أحد مرؤوسيك، ولكنه حالاً بدأ ينهار ويذكر أموراً شخصية تؤثر في عمله، ومع أنك تهتم بهذا الشخص إلا أن لديك اجتماعاً بعد عشر دقائق ولا يمكنك إهمال خمسة أشخاص ينتظرونك في ذلك الاجتماع. فماذا تفعل؟

- تتلقى اتصالاً هاتفياً من مديرة مدرسة ابنتك تطلب منك المشاركة في أحد لجان تجهيز ملاعب المدرسة. ومع أنك كنت قد اتخذت قراراً بعدم الالتزام بارتباطات جديدة لكي تعطي الوقت الكافي للتنمية الذاتية والعائلية. ولكن لأنك تحب ابنتك، وتقدر ما تقوم به مديرة المدرسة،

وأنت تعرف أنك تملك الإمكانيات والاتصالات التي تجعل هذا المشروع المدرسي مشروعاً ناجحاً. فماذا تفعل؟

- كنت تعمل لساعات طويلة على مشروع معين وبدأت تشعر بأن فاعليتك بدأت في الانخفاض، وشعرت أن من الضرورة أخذ فترة للراحة بهدف استعادة الطاقة. ولأنك مرتبط بموعد قريب لتسليم هذا المشروع، فأنت غير متأكد ما إذا كان شعورك بالحاجة إلى الراحة هو نتيجة للرغبة في الهروب أم الرغبة في التجديد حقيقة؟ فماذا تفعل؟

هذه الأمثلة قد لا تصف موقفك، ولكن أياً كانت ظروفك فأنت تعرف أن كل يوم يحمل معه تحديات جديدة، وفرص جديدة، وأسباب وأعذار لعدم القيام بما هو مخطط له.

كيف ستتصرف في هذا الموقف؟

ما هي الاختيارات التي ستقوم بها؟

ماذا تشعر حيال هذه الاختيارات؟

ما هو شعورك نحو الاختيار بينها؟

ما هو شعورك في نهاية اليوم؟ محبط، غير راض بسبب أنك لم تقم بالمطلوب؟ أم أنك تشعر بالاطمئنان والراحة النفسية والسكينة والرضا الداخلي؛ لأنك قد وضعت الأمور الأهم أولاً؟

هذه التحديات ليست خيالاً؛ ولكنها الحياة اليومية. ومهما كانت قوة عملية تنظيم المربع الثاني فلا هي ولا غيرها من أي عمليات التخطيط ستساعدك على معرفة ما سيحدث مستقبلاً أو التحكم في ذلك. ولكن إذا كانت فكرتنا عن الإدارة الفعالة للوقت هي مجرد أن نشق طريقنا خلال

قائمة المواعيد والأعمال أياً كانت، فنحن نقود أنفسنا إلى إحباط مؤكد. إن أحداث أغلب أيامنا بطبيعتها ستؤدي إلى عدم إنجاز الهدف الذي نتوقعه، بالإضافة إلى ذلك فإننا سنفقد أغنى وأعمق أبعاد حياتنا. بل غالباً سوف لن نضع الأهم أولاً.

إن أي يوم، أو أسبوع، أو لحظة في الحياة هي منطقة جديدة تماماً لم تستغل بعد. إننا نهبط بالمظلة في أي منها، ونحن لا نعرف عنها شيئاً. بالطبع الخريطة التي نضعها قد تساعد، إلا أن قدرتنا على الإبحار في تلك المنطقة يتوقف على البوصلة الموجودة بداخلنا. إن الملكات الأربع الأساسية تمكننا من استشعار الشمال الحقيقي. ذلك لأن عملية تنظيم المربع الثاني تقودنا إلى الحياة بصلابة، وكرامة، واستقلالية، لحظة الاختيار. قد نحتاج تغيير الاتجاه في أي وقت، ولكن أياً كان التغيير في الطريق الذي يأتي بعد تصميم الخريطة فما زال الاعتماد أساساً على البوصلة للوصول إلى الاتجاه الصحيح.

لحظة الاختيار:

إن لحظة الاختيار هي لحظة حقيقية. إنها لحظة امتحان قدرتنا وشخصيتنا. تصور القوى الآتية التي تتحكم فينا في أية لحظة للاختيار.

- الطوارئ: وهي الأمور العاجلة الضاغطة.
- المرآة الاجتماعية: وهي الأمور التي تحدد ما هو المقبول اجتماعياً.
- توقعاتنا من الوقف.
- توقعات الغير من الموقف.

- القيم العميقة داخلنا أو التي تحكم تفكيرنا، ونراها هامة في الأجل الطويل.
- القيم العملية وهي ما نريد تحقيقه في الأجل القصير.
- تشكيلنا الذي ورثناه عن الأسرة والمجتمع.
- إدراك الذات.
- الضمير.
- الحاجات الأساسية
- الرغبات.

فكل هذه العوامل تؤثر فينا، ومن المهم أن نتذكر أن لحظة الاختيار هي مجرد لحظة اختيار. وسواء كان رد الفعل تلقائياً حيال واحد أو أكثر من هذه العوامل، أو أننا سمحنا للظروف أو للغير بالتحكم فينا، أو استخدمنا ملكاتنا الإنسانية لكي نقوم باتخاذ القرار الواعي القائم على الاتجاه الصحيح، فما زال هذا الاختيار هو اختيارنا.

يقول Victor Frankl الذي عاش في معسكرات الموت النازية في ألمانيا:

«إنا نحن الذين عشنا في معسكرات الاعتقال، يمكننا تذكر أولئك الرجال الذين كانوا يمرون على الأكواخ لمواساة الآخرين، لكي يقدموا ما تبقى لديهم من قطع الخبز. لقد كان هؤلاء قليلي العدد، ولكنهم قدموا الدليل الكافي على أن كل شيء يمكنك أن تسلبه من الإنسان إلا شيئاً واحداً: وهذا الشيء هو ما تبقى من حرية الإنسان وهو حق اختيار الاتجاه والطريقة في موقف معين.

كانت هناك دائماً اختيارات. في كل يوم، وفي كل ساعة، كانت هناك فرصة لاتخاذ قرار هام، هو قرار هل تستسلم أو لا تستسلم لتلك القوى التي تريد أن تسلبك ذاتك، حريتك الداخلية؛ أم تترك نفسك لتصبح لعبة للظروف».

من المربح أن نعيش بوهم أن الظروف والآخرين مسئولون عن مستوى جودة حياتنا، لكن الحقيقة هو أننا، وحدنا، المسئولون عن ذلك، لأننا مازلنا مسئولين عن اختياراتنا. وبينما هذه الاختيارات تبدو قليلة وغير هامة في لحظة معينة، لكنها مثل جداول الماء الصغيرة التي تنساب من أعلى الجبال لتكون مجتمعة، عند السفح، نهراً عظيماً. هذه الاختيارات والقرارات تجتمع سوياً لتحركنا، بقوة متزايدة، نحو غايتنا النهائية. وبمرور الوقت تصبح اختياراتنا هي عادات قلوبنا، وتصبح هذه العادات هي مسيطرة على حياتنا ووقتنا.

الاختيار القائم على المبادئ:

إن جوهر الحياة القائمة على المبادئ هو الالتزام بالإنصات إلى الضمير، والعيش طبقاً لما يمليه هذا الضمير. لماذا؟ لأن الضمير هو العامل الوحيد الذي يشير إلى الشمال الحقيقي، إنه الاختيار الذي يقود إلى نتائج تحسّن من جودة الحياة.

لكي نوضح الفارق الذي يحدثه الخيار القائم على المبادئ. نطلب منك أن تقوم بمحاولة هذه التجربة، وأن تخصص لها وقتاً؛ لأن المرور بها يمكّنك من فهم خلاصة هذا الفصل من الكتاب.

فكر لحظة في علاقة ما تعتز بها، وتشعر بأنك في حاجة حقيقية إلى

تحسينها. قد تكون هذ العلاقة مع أحد أفراد الأسرة، أو في العمل، أو مع صديق. وبينما تفكر في هذه العلاقة حاول أن تتصل بعمق ذاتك من الداخل، واسأل نفسك هذا السؤال:

ما هو الشيء الوحيد الذي لو قمت به لتحسنت هذه العلاقة؟

وأنت تفكر في السؤال هل خطر ببالك إجابة ما؟ هل تشعر بثقة بأن القيام بهذا الشيء سيحسن من هذه العلاقة؟ كيف عرفت ذلك؟

عندما نسأل هذه الأسئلة، نجد معظم الناس لديهم شعور مباشر بشيء ما يمكن القيام به، ويحقق التأثير المطلوب. إنهم يعرفون أن ذلك الشيء سيحسن تلك العلاقة.

«كيف تعرف أن ذلك سيحسن العلاقة؟». تكون الإجابة عادة:

«أنا أعرف».

بالنسبة للأغلبية، الأمر لا يعني أنهم جربوا ذلك من قبل في نفس الظروف، أو حتى في ظروف مماثلة. ولا هي بالضرورة التفكير المنطقي المتسلسل. ولكنه معرفة عميقة آتية من الداخل تؤكد بأن ذلك هو الأمر الصحيح الذي يجب عمله، والثقة بأن ذلك سيحقق نتائج جيدة.

«هل تشعر بأن الإجابة التي جئت بها منسجمة مع مبدأ الشمال الحقيقي؟»..

«نعم».

«هل هي في دائرة تأثيرك؟».

«نعم».

«قد يكون ذلك الأمر صعباً،ولكن هل تستطيع القيام به؟».

«نعم».

هذه المعرفة الداخلية العميقة يبدو أنها تأتي قاعدة داخلية ذاتية من المبادئ التي ترفع من جودة الحياة متى استقيناها من مواقف معينة. إنه نفس نوع المعرفة التي نشعر بها عندما نجلس لصياغة رسالتنا في الحياة، أو عندما نجلس لإعداد خطة الأسبوع.

الآن، ماذا لو أنك يوماً بيوم، ولحظةً بلحظة، استطعت أن تتصل عميقاً بهذه المعرفة الداخلية؟ في خضم معركة اليوم بدلاً من اتخاذ قرارات مبنية فقط على الطوارئ والضغوط الاجتماعية، وتوقعات الآخرين، وعلى حلول تجنب الألم سريعة وسهلة؟ ماذا لو استطعت أن تبني قراراتك هذه على هذه الحكمة الداخلية؟ ماذا لو استطعت تنفيذ هذه القرارات بفاعلية؟ هل يحقق ذلك الأثر الطيب في حياتك؟

يقول Stephen: **تحدثت منذ عدة سنوات إلى مجموعة من طلبة الجامعة حول موضوع الإنصات والعيش بسلام مع الضمير. أثناء ذلك قمنا بتدريب معين حول الإنصات بعمق إلى الصوت الداخلي، والاتصال بالذات وسماع صوت الضمير. «ماذا يمكنك أن تفعل لكي تصبح طالباً أفضل؟ ماذا يمكنك أن تفعل لكي تكون ابناً أو بنتاً أو زميلاً أفضل؟ ماذا يمكنك أن تفعل لكي تحيا حياة أفضل؟**

بعد ذلك، جاءتني إحدى الطالبات قائلة «كيف يمكنني التأكد من أن ما أسمعه من داخلي هو حقيقة ضميري؟ وهذا السؤال يسأله الكثيرون: «كيف أتأكد من أن هذا الصوت فعلاً هو صوت ضميري أنا وليس صوت

الضمير الاجتماعي، أو ما أملته عليَّ ظروف نشأتي أو أنه مجرد تمنيات شخصية؟ قلت: هل أثناء تمرين الإنصات، هل شعرت بإحساس ما؟

أجابت «نعم، فهناك الكثير من الأشياء التي أود القيام بها لأصبح شخصاً أفضل».

أحسنت، كل ما عليك هو تنفيذ هذه الأشياء، وعند تنفيذها ستشعرين بالألفة مع هذا الصوت الداخلي، والذي سيعطيك الإجابة على ذلك التساؤل».

لاحظت انفعالها، فقلت: «أعتقد أن هذه الإجابة غير كافية بالنسبة لك؟» أجابت: «لا» قلت: «لماذا؟» ردت: «ليست لدي أعذار بعد ذلك».

بعد عام، حاضرت في نفس الجامعة حول موضوع آخر. جاءتني نفس السيدة مذكّرة إياي بالسؤال السابق الذي سألته منذ عام. قالت: «لقد نفذت تلك الأشياء، وبجدية. لقد بدأت في دراسة أدبيات الحكمة الإنسانية بجدية تامة. تصالحت مع أشخاص معينين كنت قد اتخذت قراراً بالبعد عنهم؛ لأنني لا أحبهم. أصبحت أكثر تعاوناً مع الغير خاصة في البيت. تجنبت السلبية كطالبة، اكتشفت أن لي دوراً قيادياً كطالبة. حاولت أن أكون أكثر مرحاً مع إخوتي. وأكثر أدباً في الحديث مع والدي. أصبحت إنسانة أقل غضباً ودفاعاً. إنني أعرف الآن الفرق بين الكثير من الأصوات القادمة من داخل النفس أو من خارجها».

بعد عدة سنوات، كنت أتحدث مع مجموعة من المتدربين في ولاية أخرى، وجاءتني هذه السيدة مرة أخرى، تسأل: «هل تحب أن تسمع الحلقة الثالثة؟». فأجبتها بالإيجاب. فقالت: «لا أصدق ذلك التأثير الهائل الذي

حدث في حياتي بفعل إدراكي الداخلي. إن بداخلي الآن مرشداً ذاتياً. إنني أشعر إلى أين أنا ذاهبة؟ وما هو هدفي في كل ما أقوم به؟ وطالما كنت صادقة مع هذا الإحساس فإن كل أموري تسير في اتجاه تحقيق المطلوب».

هذا هو جوهر العيش طبقاً للمبادئ. إنها عملية شق قناة داخلية مع الذات، مع العمل بإخلاص وفقاً لما يأتيك من خلال هذه القناة. إنها مسألة امتلاك الشخصية، والقدرة على الإنصات للضمير، والعيش وفق ما يمليه ذلك الضمير.

هذا بوضوح ليس حلا سريعاً سهلاً، وكما اكشتفت هذه السيدة فالأمر يحتاج إلى جهد ووقت ولمدة طويلة. ولكن كلما استطعنا القيام بذلك كلما كان بالإمكان الحصول على جودة أفضل للحياة النابعة من العيش وفق المبادئ.

كيف ننفذ ما نختاره؟

إن الهدف الأساسي لعملية المربع الثاني هو تحقيق القدرة على توسعة المسافة المتاحة ما بين المثير والاستجابة وقدرتنا على الفعل في هذه المسافة بنجاح. سنحقق ذلك من خلال إيجاد الرسالة الشخصية في الحياة، وعندما ننظم الأسبوع. فنحن نتوقف ما بين المثير والاستجابة، لكي نختار استجابة منسجمة، وبعمق، مع المبادئ والحاجات، والطاقات التي نملكها. بالنسبة للعيش يومياً لحظة بلحظة نحن سنتعلم كيف نتوقف بعض الوقت بين المثير والاستجابة. وخلال فترة التوقف هذه تأتينا القوة من استخدام ملكاتنا الإنسانية في أن نسأل أنفسنا، ونسمع لضميرنا، دون إيجاد الأعذار ثم نتخذ القرار المناسب بكل شجاعة.

١- اسأل بهدف:

عندما تسأل نفسك عن الأمر المعروض عليك وفي ذهنك هدف سام تكون قد وضعت الأساس لكي تصبح المبادئ أساساً لحياتك. إنه سؤال لضميرك، ليس من قبيل التفضيل ولكن من قبيل الالتزام، لكي نتصرف في ضوء الحكمة النابعة من القلب.

السؤال بهدف سام هو تأكيد مبدأ التواضع والاعتراف بوجود مبادئ تحكم حياتنا. إنه تأكيد للملكات الإنسانية، أي إن لدينا إدراكاً للذات، وضميراً يحركنا في اتجاه الشمال الحقيقي، ولدينا الاستقلالية كي نمارس الاختيار، ولدينا الخيال المبدع لكي ننفذ كل ذلك بأفضل الطرق. إنها تعني القدرة على التعلم والشجاعة والثقة. إنها تجسيد لأن رغبتنا في عمل الشيء الصحيح هي أكبر من رغبتنا بمجرد العمل.

إن التصرف بقوة وصلابة في لحظة الاختيار تبدأ بنفس التساؤل الذي نطرحه لحظة وضع الرسالة الشخصية أو تحديد الأهداف للأسبوع القادم. فأثناء مواجهة التحديات اليومية نريد أن نوجد سؤالاً هاماً يجذبنا مباشرة إلى سماع صوت الضمير، والعيش وفق ما يمليه. ولكن لأن هذه هي خبرة ذاتية عميقة، فلقد توصلنا إلى أن الناس يستجيبون أكثر لهذه العملية عندما يستخدمون الكلمات التي تحقق لهم الاتصال الفعال في لغتهم هم. ومن الأسئلة التي سألها البعض وكان لها معنى بالنسبة لهم ما يلي:

ما هو الاستخدام الأمثل لوقتي في هذه اللحظة؟
ما هو الأمر الأكثر أهمية الآن؟
ماذا تتوقع الدنيا مني؟
ماذا يجب عليّ عمله الآن؟

على كل حال فالسؤال أياً كانت كلماته هو سؤال للقلب. بالإضافة إلى ذلك، هناك أسئلة يمكن أن نسألها لحظة الاختيار:

هل يقع هذا الأمر في دائرة تأثيري؟
هل يقع هذا الأمر في دائرة التركيز؟
هل يوجد بديل آخر كحل؟
ما هي المبادئ الواجب تطبيقها؟
ما هي الطريقة المثلى لتطبيق تلك المبادئ؟

دعنا نأخذ أحد المواقف التي ذكرناها في بداية هذا الفصل لكي نثبت كيف أن هذه الأسئلة قد تساعدنا على التصرف وفق المبادئ.

افترض أن أحد مرؤوسيك دخل مكتبك وبدأ بالحديث عن أمر شخصي خاص به، وذلك قبل دقائق من اجتماع هام أنت على وشك الذهاب إليه. إن رد الفعل الطبيعي لديك سيكون الشعور بالقلق والضيق. وهو شعور المأزق، أي إن قوى متعددة تجذبك في أكثر من اتجاه. فهناك احتمال فقدان مصداقيتك مع الشخصيات الكبيرة المنظرة في الاجتماع والخجل منهم. واحتمال رد الفعل البارد منك بالنظر إلى ساعتك والقول لذلك الشخص «معذرة، ولكنني لابد لي أن أذهب إلى الاجتماع» وترسله إلى شؤون العاملين مع توصيه سريعة.

ولكن ما هي تكلفة ذلك القرار من منظور ولاء وإبداع هذا المرؤوس، ومن منظور ما سيقوله هذا المرؤوس لغيره عن هذه التجربة التي مر بها معي؟ من منظور رصيد حساب الكرامة والصلابة الشخصية؟

ماذا لو أخذت نفساً عميقاً وتوقفت لحظةً:

ما هو الأمر الأهم الآن؟

أنت غير متأكد. المبدأ هو أن: الناس أهم من جدول المواعيد! ولكن هذه المواعيد ينتظرك فيها أناس أيضاً.

هل هذا في محيط دائرة تأثيري؟

نعم الموقفون في دائرة تأثيرك، وكلهم مرتبطون بمهمتك ورسالتك وأهدافك.

ما هي المبادئ الواجب تطبيقها؟

قد يتبادر إلى ذهنك مبادئ معينة عند التفكير في هذا الأمر؛ فكن أميناً ومنفتحاً مع نفسك، قد تشرك الغير في المشكلة، وتبحث عن حلول. ربما تقول لذلك المرؤوس: «أشكر لك ثقتك بي، ولكن هذا الأمر يحتاج إلى الكثير من الوقت للحديث سوياً للبحث عن حلول. ولأنني مرتبط مع أناس آخرين الآن فلابد من أن أذهب إليهم وسأنتهي منهم في الثالثة. فما رأيك لو تقابلنا في ذلك الوقت لكي ندرس مع بعضنا البعض كيف نحل هذه المشكلة؟».

وقد يكون لك خيار آخر؛ فقد يكون المبدأ الذي يجب أن يعمل وفق ما يمليه عليك ضميرك هو أن ذلك الشخص هو الأهم. وأن تطلب من سكرتيرك أن يذهب إلى الاجتماع لكي يخبرهم بأن هناك أمراً هاماً وأنك ستتأخر لمدة نصف ساعة، وربما تسأله أن يحاول تأجيل الاجتماع أو أن يرسل من ينوب عنك إلى الاجتماع.

قد يكون هناك خيار ثالث؛ فبينما أنت تفكر تبينت أن مشكلة هذا المرؤوس لا تقع في دائرة مسئوليتك المباشرة. وقد يكون الحل أن تذهب معه إلى رئيس قسم شؤون العاملين حيث يمكن حل مشكلته بسهولة.

والمهم هو أنه بدلاً من مجرد الانفعال المبني على رد الفعل لحظة دخول ذلك المرؤوس، أو بسبب ضغوط الوقت، فإنك تتوقف بعض الوقت لكي تفكر وتتصل بذاتك من الداخل، وبمبادئك، وضميرك، بشكل يمكنك من وضع الأمور الهامة أولاً في لحظة الاختيار.

من المهم وأنت تسأل أن تعرف من أن الحكمة هي مزاوجة أو تفاعل بين العقل والقلب. ففي كثير من الأحيان سنجد أن ما يمليه علينا الضمير هو أمر مألوف ويبدو منطقياً. إنه شيء سبق أن قرأنا عنه، أو فكرنا فيه، أو مر بنا، ولذلك فهو جزء من الإطار العقلي لقراراتنا. في كل هذه الحالات يشير الضمير إلى التطبيق الملائم للمعرفة.

في أوقات أخرى، حكمة القلب تقود حكمة العقل. فقد لا يكون الموقف ملائماً لتطبيق أية معارف أو خبرات سابقة ولكن ما يمليه القلب علينا في هذه الحالة يبدو لنا طبيعياً أنه الحل الصحيح. وتعرف أنك ستتعلم من ذلك أشياء تصبح جزءاً من تركيبة ذهنك. ستتعلم كيف نحلل الأمور دون أن يكون التفكير الرشيد سبباً في ضياعنا. فالحكمة هي أن نتعلم قدر ما نستطيع، ولكن مع التواضع الذي يعلمنا أننا لم نتعلم كل شيء. هذا هو السبب في أن من الضروري لقوة شخصيتك، وقوتك لحظة الاختيار والقرار، أن تسأل نفسك أسئلة ذات هدف سام.

٢- أنصت بلا أعذار :

عندما نسمع أول همسة من همسات الضمير، نقوم بأحد أمرين: إما أن نتصرف طبقاً لما يمليه الضمير علينا، أو أن نبدأ بتحليل الأمور (أي أن نقدم لأنفسنا أكاذيب عقلية)، وهو ما يعني تبريراً للقيام باختيار مخالف لما يمليه الضمير علينا.

عندما نختار البديل الأول، فإننا نشعر بالأمن، ونكون قد ارتبطنا بالشمال الحقيقي، فتنمو لدينا القدرة على الإحساس بالصوت الداخلي وبالفاعلية.

أما إذا اخترنا البديل الثاني، فإننا نشعر بعدم الارتياح، والقلق، وعدم الانسجام مع النفس. نبدأ لحظتها بتبرير اختيارنا على أساس من الاعتبارات الخارجية، مثل الظروف المحيطة أو الآخرين من حولنا. أي نبدأ بإلقاء اللوم واتهام الغير. وهنا يشعر الغير بعدم التأقلم معنا مما يدفعه إلى رد فعل بتحفظ، فيظهر بيننا وبينه ما يسمى بالخداع المتبادل، حيث يصبح انطباع كل طرف عن الآخر سلبياً، ثم يصبح هذا السلوك السلبي فيما بعد عذراً من جانبنا لاستمرار هذه الحالة.

افترض على سبيل المثال أنك عدت إلى منزلك متعباً بعد يوم عمل شاق. وأنت على أهبة أخذ قسط من الراحة والاسترخاء لمشاهدة فيلم استأجرته عند عودتك من العمل. ولكن على مائدة الغداء شعرت بأن ابنك يعاني داخلياً دون أن يبوح. فداخلك شيء يقول: إن أفضل استخدام لوقتك هو إعادة ترتيب خطتك لكي تمضي مع ابنك بعض الوقت في هذه الليلة.

الخلاصة، إنك لا تريد أن تفعل ذلك. فأنت لا تريد أن تعترف لنفسك بذلك. فأنت تحب ابنك، وتريد أفضل شيء بالنسبة له. ولكنك مرهق تماماً، كما أنك تحب أن ترى هذا الفيلم بفارغ الصبر وأنت مسترخ. ثم إنك تستحق هذه الراحة بعد هذا اليوم المرهق، كما إن هذا العمل المرهق هو الذي يحقق الدخل الذي يحقق لابنك ولأسرتك هذا المستوى من العيش. لقد قضيت يوماً طوله عشر ساعات عمل مرهقة بكل الصراعات

والحسابات والمعاناة والتحديات، بين الزملاء والتقارير والميزانيات والعملاء والموردين. كل ذلك من أجل أن يعيش ابنك هذه الحياة المريحة. وكل ما تحتاجه هو ساعتان لراحتك ولمشاهدة هذا الفيلم، خاصة وأنك لم تشاهد أفلاماً منذ شهور بسبب مشاغلك، لذلك وأنت على مائدة الغذاء تحاول الوصول إلى حل سريع غير جاد لهذا التناقض. ودار هذا الحوار:

«هل تسير الأمور على ما يرام؟» ينظر إليك الابن لكي يتأكد من مدى جدية سؤالك. ويكتشف أنه سؤال عابر.

«كل الأمور على ما يرام!».

«إذاً مدرستك وواجباتك تسير كما يجب».

«نعم. كل شيء على ما يرام».

«هل تبذل جهدك لتحسين الدرجات؟ فكما تعرف إن التفوق والحصول على منحة أمر هام؟».

«نعم. أعرف».

ينهض ابنك متجهاً إلى خارج المنزل.

«هل ستخرج؟».

«نعم».

«إلى أين؟».

«قريباً من هنا».

«متى ستعود؟».

«بعد قليل».

«لا تنس أن لديك مدرسة غداً فلا تتأخر عن الساعة العاشرة والنصف».

«سأفعل».

تناديه وهو يهم بالخروج:

«اسمع. إذا كان لديك مشكلة، تحدّث إليَّ فأنا هنا».

«أعرف».

«ألا تحب أن تتحدث في شيء».

«لا. أريد أن أذهب».

«ألا تود أن تتكلم أبداً؟ كل ما أسمعه منك كلمة واحدة. إنني أجد من الصعوبة التفاهم معك».

«نعم» يقولها بصعوبة.

«هل يمكن لمن في مثل سنك أن يقولوا شيئاً ذا معنى ولو لمرة واحدة».

يخرج ابنك، وتعود أنت إلى الكرسي المريح، تتعجب لأولئك الذين في مثل سنه، وصعوبة التفاهم معهم. وكيف أن الآباء يعانون في هذا الزمن من أبنائهم. أنت مُتْعَب! ومن وجهة نظرك أن كل ما فعله ابنك أنه أغلق فمه ورفض التفاهم.

حسناً، الأولاد في هذه السن متعبون على كل حال. صحيح؟ هذا مؤكد في ذهنكِ وأنت مرتاح لذلك، ولذلك جلست لتشاهد الفيلم. ولكن بعد عدة دقائق بدأت تنتابك مشاعر عدم الراحة من الداخل بعدها

استغرقك الفيلم.

في نفس الوقت، ابنك يعاني أكثر مما سبق، إنه يشعر بأنه متهم بالفشل في التفاهم. إن مشكلاته معقدة. إن شعوره الآن أسوأ مما سبق، ولا يجد من يتحدث معه عن هذه المشاعر.

بمضي الوقت، ستجد أن تكلفة الانسحاب من الموقف بهذا الشكل عالية جداً. خطوة خطوة ستبني حائطاً من التبريرات والأسباب حول قلبك، وهو أيضاً لكي يحمي مشاعره المتقدة وحاجاته الدفينة يبني نفس الحائط. الاتصالات بينكما أصبحت شكلية ومقيدة، سريعاً ما ترتفع إلى مستوى الاتهامات المتصاعدة في محاولة لتبرير السلوك السلبي. أصبحت تعيش في عش معقد من القلق والألم نتج عن عدم الإنصات إلى ابنك وعدم السلوك المنسجم مع أول همسة من همسات الضمير.

نحن نرهق أنفسنا بالانفعال والقلق في غياب الانسجام مع النفس، وليس بسبب الجهد والضغط الذي نبذله في مواقع العمل. وعندما نلجأ إلى الهروب من الضيق النفسي، نملأ حياتنا بأنشطة المربع الثالث، حيث نوهم أنفسنا بأنها أعمال مهمة، ثم نهرب إلى المربع الرابع، وكل ما نفعله هو إضافة المزيد من مشاعر القلق. في الحقيقة، إن معظم متاعب إدارة الوقت، وهي الشعور بالضغط والضيق والتمزق، هي في جوهرها مشكلات ناتجة عن هذا الصراع الداخلي.

حتى في لحظات القلق، يبدو من السهل العيش مع الأسئلة بدلاً من العيش مع الأجوبة. فكلما كان لدينا أسئلة، وكان لدينا الشك كلما كنا نعاني، وبالتالي فهذا يعني أننا غير مسئولين عن فعل شيء، وغير مسئولين عن النتائج. وهكذا نمضي أياماً وأسابيع وشهوراً وسنوات في اختلاق

الأكاذيب المنطقية التي نوجها لأنفسنا حتى نتحاشى التصرفات البسيطة التي توجد الانسجام بيننا وبين القوانين التي تحقق جودة الحياة.

إن مفتاح التصرف بتماسك وكرامة هو ببساطة أن تتوقف عن هذه اللعبة. تعلم أن تنصت وتعي صوت الضمير عند الاستجابة لما يمر بك من أحداث. فعند لحظة الشعور أمام هذه الأحداث بأننا نقول: **نعم ولكن** يجب تحويلها **نعم و**. فهذا يقفل الباب أمام التبريرات ويفتح الباب إلى البدء بالفعل. انظر إلى كل إشارة من إشارات الضمير بأنها دعوة للالتحام مع مبادئ الحياة الحقة. وبعدها أنصت وافعل . . وأنصت وافعل.

٣- تصرف بشجاعة:

من السهل أن تفكر في الشجاعة كحالة مرتبطة بالمواقف الدرامية والأحداث غير العادية، مثل نقل رسالة إلى ما وراء خطوط العدو، أو العيش مع مرضٍ مزمن، أو الدخول في منزل يحترق لإنقاذ طفل. ولكن الكثير من حالات الشجاعة موجود في حياتنا اليومية كل لحظة، فيما بين حدوث أي مثير أو حدث واستجابتك له.

يحتاج الأمر إلى شجاعة نادرة كي تكون شخصاً له دور تجديدي. يجب أن تتوقف عن نقل الاتجاهات السلبية التى تتناقلها الأجيال مثل الإساءة وسوء الفهم، وأن تستبدل ذلك بالتصرف بناء على مبادئ الكرامة الإنسانية والاحترام. تحتاج الشجاعة لكي تكون صادقاً مع نفسك، وفي أن تختبر دوافعك الداخلية العميقة، وأن تتخلى عن تلك التبريرات والأسباب التي تقف بينك وبين أن تحيا حياة حقيقية بكل ما تملك من ملكات. تحتاج الشجاعة لكي تعيش حياة مبنية على المبادئ، عارفاً بأن اختياراتك لن ترضي الغير. أنك تحتاج إلى الشجاعة لكي تعرف بأنك أنت أكبر من

انفعالاتك وأفكارك، وأن بإمكانك أن تتحكم في هذه الانفعالات والأفكار.

تقول Rebecca:

في إحدى المرات قررت أن أحضر دورة تدريبية لمدة أسبوع. كان لدي رؤية واضحة حول ما أتوقع الوصول إليه، خاصة ما يتعلق بأهداف المربع الثاني، والتي توقعت أن أحققها أثناء وبعد محاضرات الدورة. ولكن ظهر لي نوع من التعارض منذ أول يوم في الدورة عندما طُلبَ مني تنسيق بعض أنشطة المشاركين في الدورة أثناء انعقادها. عندما تنظر إلى الأمر بعمق، فإنك تجد أن الإسهام في نجاح الآخرين في هذه الدورة من خلال القيام بهذه الأنشطة كان منسجماً تماماً مع ما أعتقده من قيم ومبادئ. وكلما فكرت في الأمر كلما تبين لي أنني لابد وأن أقوم بهذا العمل. ولكن كان لدي شعور بالضيق بسبب تفكيري في أن الأمر كان سيكون مختلفاً عما خططت وتوقعت.

قبلت المسئولية ... ولكن وجدت نفسي تحت المزيد من الضغط والقلق أركض من عمل إلى آخر محاولة أن أرضي ما يطلبه كل فرد، كما كان الضيق ينتابني بسبب عدم تنفيذي للأهداف التي كنت أتمنى أن أنجزها.

في خضم هذه المشاعر السلبية، توقفت لحظةً لأقول لنفسي: إنه لا داعي للاستمرار في هذا الضيق. لقد اتخذت قراري بعمل الشيء الذي شعرت أنني يجب أن أقوم به، وهذا لا يعني أن أعاني كل هذا الضيق. إن عليّ أن أتصرف بشكل مختلف! وعند هذا الحد، شعرت بأن كل الضيق

والقلق كان قد ولّى، وبديلاً عن ذلك شعرت بشيء من الإصرار على مواجهة تحديات تلك المهمة بشجاعة حتى أقوم بتلك الأعمال التي شعرت أن من واجبي القيام بها ثم تجاهل ما عدا ذلك.

لم يكن هذا قراراً اتخذته والسلام، ولكن كان عليّ أن أسترجعه في ذهني بين الحين والآخر عدة مرات أثناء الأسبوع كلما عاودتني مشاعر القلق والضغوط. لقد كان من السهل أن أغرق في القلق والضغوط ولكن في كل مرة كنت أقول لنفسي «لقد اخترت اختياراً مختلفاً» وعندها كانت تأتيني القوة أكثر وأكثر.

للحظة ظننت أنه من المفترض أن نصف هذه الأفعال البسيطة «**بالشجاعة**». الأمر فعلاً يحتاج إلى شجاعة لكي نقوم بعمل ما يجب أن نعمله في لحظة القرار، تاركين جانباً كل الأسباب والمبررات والمنطق وراء عبارة «لكن لو كان» التي قد تسبب ضياع ما يجلبه هذا القرار من راحة نفسيه وسلام.

بمراجعة هذا القرار، أعرف أنني لو كنت رفضت قبول هذه المهمة، لشعرت بالتعب والتشتت والازدواجية طوال الأسبوع. أما الخبرة التي خرجت بها من هذه المهمة فقد كانت رائعة، وأعطتني الكثير من القوة والتجدد بما يفوق توقعاتي.

يقول Emerson: إن المهام التي نداوم على فعلها يصبح من السهل القيام بها. إن ذلك يحدث لأن طبيعة هذه المهام لا تتغير ولكن قدرتنا على الفعل هي التي ازدادت. فعندما نتعلم أن نسأل بهدف وبإرادة، ونستمع إلى ضميرنا دون أعذار، ونتصرف بشجاعة، فإننا ننمي قدراتنا على الحياة فق المبادئ الصحيحة.

فبمضي الوقت، يصبح الإنصات إلى الضمير، والعيش، ووفقاً له، هو النظام الذي يعمل قلبك وفقاً له. وبدلاً من العيش وفق المنطق، والخوف، والشعور بالذنب، والقلق، نعيش في سلام بفضل الأمن الداخلي النابع من أننا نضع الأهم أولاً في حياتنا اليومية لحظة بلحظة. إن الشعور الحقيقي بالذنب (الذي ينبع من الذات وليس من الضغوط الاجتماعية وما تربينا عليه) يصبح المعلم والصديق، يصبح مثل جهاز الإنذار الذي ينبه الطيّار بأن الطائرة قد انحرفت عن مسارها. فهذا الشعور ينبهنا إلى أن حياتنا بدأت تخرج عن المهمة وعن مبادئ الاتجاه نحو الشمال الحقيقي التي تحقق جودة الحياة. تصبح أخطاؤنا هي المعلم، وتصبح حياتنا سلماً نصعد عليه، مع كل معرفة جديدة نحو الشمال الحقيقي.

تعليم القلب:

إن تعليم القلب هو المكمل الحيوي لتعليم العقل. يقول عالم التعليم الأمريكي John Sloan Dickey:

«إن نهاية عملية التعليم هي أن ترى الرجال أصبحوا كلاً متكاملاً سواء في القدرة والضمير. ووجود القدرة دون التوجه الصحيح هو تعليم سيئ، لأن القدرة ستنفصل عن الضمير».

إن تعليم القلب هو عملية تغذية **الحكمة الداخلية**. إنها عملية تعلّم كيف نستخدم ملكاتنا الأربع بتفاعل، وتناغم، لكي نتصرف بكفاءة، وشجاعة، عند لحظة الاختيار.

إن عملية المربع الثاني تساعد على تغذية هذه **الحكمة الداخلية** بعدة طرق هامة:

- من أفضل استخدامات المسافة ما بين الإثارة واتخاذ القرار أن يضع المرء صياغة لرسالته في الحياة. هذه الرسالة تصبح المرشد، والدليل، والقانون الذي يحكم كل القرارات التي نتخذها.
- التنظيم الأسبوعي يعطينا الفرصة لكي نربط الصورة الأكبر والشاملة مع واقع اللحظة التي نعيشها، حتى يصبح منظور **الأهمية** هو بؤرة التركيز لحظة اتخاذ القرار والاختيار بين البدائل.
- التقويم في نهاية الأسبوع يساعد على رؤية الوقت كدورة تساعدنا على التعلم من الحياة، وكيف نرفع من جودة القرارات التي نتخذها؟
- شحذ المنشار يزيد من جودة قراراتنا من خلال التجديد الذي يحدثه في الأبعاد الإنسانية الأربعة كما سنشرحها فيما يلي:

البعد المادي العضوي:

تشير المزيد من الدراسات إلى الأثر السلبي للتعب والمرض على عملية اتخاذ القرارات. وكما يقول Vince Lombardi: «التعب يحولنا جميعاً إلى جبناء». فعندما نكون مرهقين أو مرضى، نميل إلى أن نكون أكثر ليونة من الناحية النفسية. كما أن إدمان المخدرات والكحول يمكن أن يدمر تلك المسافة بين الإثارة واتخاذ القرار.

إن شحذ المنشار (وهو هنا جسمك) من الناحية المادية العضوية من خلال ممارسة الرياضة، وتناول الطعام المتوازن الصحي، وأخذ قسط كاف من الراحة، وتجنب تعاطي المواد الضارة، والكشف الطبي المنتظم، كل ذلك يزيد من احتمال اتخاذ القرارات الصحيحة في لحظة الاختيار. إنها أيضاً تزيد من اختياراتنا، حيث تصبح الصحة التامة مورداً من الموارد التي

تساعدنا على عمل الكثير. إن الجسم هو أداتنا الأساسية التي من خلالها ننجز كل المهام والمسئوليات.

البعد الذهني:

التجديد الصحيح للذهن يضيف إلينا المعرفة، والرؤية، لحظة اتخاذ القرار. انظر إلى فائدة شيء مثل مراجعة Stephen لكل أدبيات موضوع النجاح في التاريخ الأمريكي لمدة مائتي عام. لقد كانت هذه الأدبيات مدة الخمسين سنة الأخيرة مجرد انعكاسات لمبدأ الشخصية ـ أي الاعتماد على الحلول السريعة واعتبار النجاح الذي يحققه أي شخص مجرد نتيجة للشخصية والأساليب التي يستخدمها الفرد. هذه الأدبيات أوجدت أساساً وهمياً حول موضوع النجاح لا يساعد الناس على تحقيق جودة الحياة في الأجل الطويل.

ولكن عندما نتجاوز هذا الفهم المحدود، نجد أنه قبل أدبيات النجاح القائم على الشخصية خلال السنوات الخمسين الأخيرة كانت هناك أدبيات ١٥٠ سنة من النجاح القائم على مبدأ النمط الإنساني، والتي تؤكد على أن جوانب مثل الأمانة، والكرامة، والتواضع، والوفاء، والعدل، والصبر والشجاعة، هي الجوانب الأساسية لتحقيق النجاح. لقد عكست أدبيات **النمط الإنساني** حكمة آلاف السنين التي قدمتها الحضارات المختلفة في العالم باعتبار هذه القيم الخاصة بالشمال الحقيقي هي أساس النجاح. ومن المثير للاهتمام أن أحد المقولات المتكررة في أدبيات إدارة الوقت هي أن «الوقت هو الحياة». ومع أن هذه الأدبيات مملوءة بالأساليب والطرق الخاصة بالاستفادة من الوقت إلا أن هذه الأدبيات خالية تماماً من أي ذكر لفكرة **النمط الإنساني**.

في دراستنا للحضارات عبر الزمن، نجد أمثلة من النتائج التي تحققت في حياة الأفراد والمجتمعات التي عاشت وفق مبادئ الشمال الحقيقي . . . وأمثلة من النتائج التي تحققت في حياة أولئك الذين لم يعيشوا وفق تلك المبادئ. نعود مرة أخرى إلى الصورة في فيلم البرتقالة التي أشرنا إليها سابقاً. أي الصورة المكبرة المضخمة القريبة لقشرة البرتقالة والتي تصيب المرء بالخداع البصري وعدم التركيز، إلى جانب الصورة التي نراها عندما نرى صورة البرتقالة نفسها من خلال الحجم العادي. إن رؤية الأشياء بالمنظور الشامل يمكننا من إدراك تأثير البيئة من حولنا، وكيف أنها تأخذنا بعيداً عن الشمال الحقيقي. وهذه الرؤية تعطينا القوة على تخاذ القرارات اليومية بنجاح حول استخدامنا للوقت المتاح لنا، على النحو التالي:

- هل أنا أُفضّل الحلول السريعة حتى يمكنني إنجاز أمور كثيرة الآن . . . أم أنني أستثمر في العلاقات مع الآخرين حتى أنجز الأمور الهامة في الحياة في المدى الطويل؟

- هل أنا أغذي علاقاتي وصورتي الاجتماعية بإطار زائف بالطعن في صورة رئيسي في العمل أمام الزملاء . . . . أم أنني أبني علاقات قوية مبنية على الولاء حتى لمن هم غائبون، والحديث عن الاختلاف مع الناس وجهاً لوجه بصراحة.

- هل أنا أقول نعم! تلقائياً عندما يطلب مني رئيس عملاً إضافياً في العطلة الأسبوعية . . . . أم يا ترى أحاول البحث عن حل ثالث يناسب احتياجاتنا نحن الاثنين؟

- هل أبدأ بسرعة وقوة في الأعمال الخاصة بي، والتي خططت لها ... أم أحاول تحسين حياة شخص آخر ممن حولي بإيجاد حل لمشكلة من مشكلاته؟

إن التجديد الذهني يساعدنا على تجاوز المنطق البسيط الذي تفرضه علينا البيئة المحيطة لحظة اتخاذ القرار والانتقال إلى حالة ذهنية قائمة على التفكير الحاد والواضح، والذهن المستعد للتفاعل الناجح.

البعد الروحي:

التجديد للبعد الروحي يزرع شعوراً بالمعنى والهدف الأسمى بشكل يوثر في قراراتنا اليومية. من العناصر الأساسية في أدبيات الحكمة هي أن حياتنا هذه هي جزء من شيء كلي أكبر. وسواء كانت رؤية الناس لهذا الشيء الأكبر في الحياة الآخرة، أو في إعادة الحياة مرة أخرى، أو في أسطورة استمرارية الأجيال، فهذه الصورة الأكبر تضع التحديات التي تقابلنا في الحياة اليومية في إطار من المعنى العام للحياة.

وكما يقول عالم النفس David Meyers في كتابه «البحث عن السعادة»: إن دراسة بعد أخرى تثبت أن أولئك الذين لديهم هذه الرؤية الشاملة يعيشون حياة أسعد وأكثر إشباعاً وعطاءً للآخرين. يقول أيضاً: إن وجود العقيدة الدينية، أو الهدف الأسمى في الحياة، هو صفة من صفات السعداء، وأن النشاط الديني إلى حد تقديم التبرعات هي بكل المقاييس أهم عطاء للنشاط الإنساني. إن الوعي الديني يشكل قائمة أعمال الفرد بأوسع من مجرد العالم الصغير الخاص به. إنه يزرع الفكرة بأن مواهبي وثروتي هي هبة من اللّه وأنا مسئول عنها.

يقول Meyers أيضاً: ثبت من دراسة الأفراد غير المتدينين بما فيه الكفاية أنهم يمضون الكثير من الوقت باحثين عن معنى وهدف للحياة. كما يرى هؤلاء الناس الحياة من خلال الخداع الخاص بالتركيز على الذات، وعلى المنفعة المادية والزمن المجرد، مما يدفع الكثير منهم إلى البحث عن طرق للعطاء تؤدي إلى حياة أفضل.

إن الأنشطة المحددة للبعد الروحي للحياة، مثل التأمل والصلاة والشعائر الأخرى ودراسة الحكمة، ومراجعة صياغة رسالة المرء في الحياة تغذي فينا الرؤية الشاملة وتقود تركيزنا نحو الشمال الحقيقي. هذا التجديد يلعب دور حيوياً في تدريب القلب. إن هذه الأنشطة هي الأساس لتحديد الأشياء الأهم وذات الأولوية، التي تعطينا العاطفة والقوة لكي نؤخر الأقل الأهمية لصالح الأكثر أهمية. إنها تعطينا القوة لكي نتغاضى عن تأثير الطوارئ والحلول السريعة والترضية لحظة اتخاذ القرار والاختيار.

البعد الاجتماعي:

عندما نتناول الباب الثالث من هذا الكتاب سنتطرق إلى البعد الاجتماعي بالتفصيل، ولكن ما يعنينا الآن هو رؤية أن علاقتنا بذواتنا تؤثر في علاقتنا بالآخرين، وأن ذلك أمر هام لكي نعلّم القلب.

تقول Rebecca: **أتذكّر حادثة مضت من عدة سنوات أخذتني إلى حالة من الإدراك العميق لآثار العمل ضد ما يمليه الضمير على المرء. في ذلك الحين كنت قد بدأت العمل ككاتبة إلى جانب أنني كنت أمّاً في مقتبل الحياة لها بعض المشكلات الصحية، وبعض المشاغل الأخرى. دخلت إلى محل لبيع الكتب ذات يوم، فوجدت على الرف كتاباً ألفته سيدة أعرفها وكانت صديقة لي لسنوات.**

تحولت مشاعري فجأة من الدهشة إلى الاستغراب. كيف يمكنها أن تكتب كتاباً؟ لقد كان لديها حياة عامة مليئة، وبيت، وأسرة لابد من رعايتها. من أين جاءها الوقت لعمل كل ذلك؟

كلما طالت مدة تحديقي في الكتاب كلما وجدت نفسي أكثر قدرة

على التبرير وفهم السبب. «ربما تكون قد استأجرت مربية لأولادها، ربما كان لديها المال الكثير، ربما كانت تأكل كثيراً خارج البيت، ولا تضيع الوقت في إعداد الطعام. ربما كان لديها الطاقة فهي لا تمرض كثيراً. لا يمكن بأي حال أن تكتب هذا الكتاب ولديها مثل الأعباء التي أحملها أنا!

مع كل هذه الأفكار، بدأت أتنبه إلى جوانب أخرى لم يكن لدي الوقت لها. فجأة، قفزت كل الكتب الموجودة على الرف لتقول لماذا لم تقرئيني؟ بسرعة شعرت بالإحباط والضياع والقلق. لقد شعرت بالحزن بسبب هذه الصديقة المحظوظة، وكيف أن ظروفي، والناس من حولي، كانوا مسئولين عن الحالة التي وصلت إليها.

عدت إلى سيارتي وجلست فيها لعدة دقائق أفكر. لقد كانت هذه الخبرة بمثابة صدمة لي، لدرجة أن ردة الفعل لديًّ لم تكن منسجمة مع شخصيتي. فلقد كان من طبعي عادة أن أشعر بالسعادة الحقيقية للنجاح والإنجاز الذي يحققه الآخرون. لقد شعرت بشكل ما كيف أن رد الفعل لديًّ كان زائداً عن حده. علمت أن هناك سبباً حقيقياً لهذا الشعور لذلك قررت معالجته. حاولت أن أتناسَى كل تلك المشاعر السلبية والنظر إلى قلبي من الداخل.

من قلبي جاءني ذلك الضوء الرائع الذي يعطيك الرؤية الحقيقية للأمور كما يجب. لم أعد أشعر بالغيرة من صديقتي. كل ما هنالك أن في حياتها بعض الأشياء التي لا أملكها، أشياء كنت أنا في حاجة إليها. لقد رأيت إنجازاتها كمرآة تعكس ضعفي وفشلي.

علمت أنها أم رائعة. لقد كانت الأمومة تحدياً لي، ورأيت صبرها الواسع، واتجاهها الإيجابي، من الجوانب التي أملكها. لقد أدارت وقتها

للقيام بأشياء خلاقة وذات معنى خارج المنزل. أعرف أن لدي موهبة الكتابة أنا أيضاً، ولكنني لم أكن بنفس الفاعلية في معالجة مسئولياتي الأخرى حتى يمكنني أن أجد الوقت لتطوير تلك الموهبة.

لقد افترضت أنها أغنى مني لمجرد أنني لم تكن لدي الإدارة المالية الصحيحة لشؤوني. لقد كان من نتائج القرارات غير السليمة في الماضي أن علينا بعض الديون، لقد كان الشعور بهذه الديون كافياً لإعاقتي عن فعل أشياء كثيرة في الحياة.

كانت صديقتي تتمتع بالصحة، ولكن ذلك لم يكن السبب، فالمشكلة أنني لم أعتن بصحتي، لقد كان عليَّ أن أمارس الرياضة بشكل منتظم ... ولكني لم أفعل.

لو كنت فعلت الأشياء التي كان يجب عليّ فعلها، لما أصبحت لديَّ هذه المشاعر أساساً، بالعكس كان نجاح صديقتي سيصبح من مصادر سعادتي.

أعرف أنه لا يمكنني بإشارة من إصبعي أن أغيّر هذه الجوانب في حياتي، ولكني على الأقل فإنني أعرف جذور المشكلة، الآن، وهي أنني لم أضع «**الأهم ... أولاً**». وهذا أمر كان بإمكاني معالجته.

يقول Emerson: «إن الناس لا ترى أن رأيهم في العالم هو اعتراف بنوع شخصيتهم». إن أفضل طريقة لتدريب قلبك على الصحيح هو أن ترى رد الفعل لديك مع الآخرين، لأن رد الفعل حيال الآخرين هو انعكاس لعلاقاتنا مع أنفسنا.

عندما لا ننصت إلى ضميرنا، ولا نعيش وفق ما يمليه علينا فسنميل

عنه، سنبادر إلى إلقاء اللوم على الآخرين في محاولة لتبرير عدم السلام الداخلي مع النفس. إذا لم يكن لدينا إحساس برسالتنا في الحياة، أو إحساس بالمبادئ نقوِّم أنفسنا وفقه، فسنحاول مقارنة أنفسنا بالآخرين بدلاً من أن تقوِّم أنفسنا وفق الفرص المتاحة لنا. وهذا يضعنا في إطار فكري قائم على المقارنة، والمكسب والخسارة، يتمحور حول الذات. عندها نفرض دوافعنا على أفعال الآخرين، وعندها نرى ضعفنا وقوتنا من زاوية كيفية تأثيرهم علينا. كل هذا يجعل نقاط الضعف لدينا تتحكم في سلوكنا.

عندما يكون لدينا أسرة، أو أصدقاء، أو زملاء عمل، أو منظمة، أو مجتمع قائم على إلقاء اللوم والاتهام، والحديث عن عيوب الآخرين فهناك دليل على أن الأفراد لا يعيشون في أمان مع الذات من الداخل. هؤلاء في الأغلب، يعيشون خيال الإنقاذ، أي شعورهم بأن المشكلة خارجهم، وأن هناك شخصاً ما سيأتي لحلها. وكما يقول المثل «دع القلب ومشاغله، فخارج هذا القلب توجد قضايا الحياة». فعندما نواجه حقيقة الاعتماد المتبادل على بعضنا البعض، فإن أهم ما نحمله معنا هو الإدراك الدقيق لأثر شخصيتنا وصلابتنا على تفاعلنا مع الآخرين.

نتائج الحياة وفق الضمير:

إن أولئك الذين ينصتون إلى صوت الضمير، ويعيشون وفق ما يمليه، لا يقنعون بالراحة التي تترتب على إدمان الطوارئ، وترضية الآخرين، أو الشعور بالأمن من خلال الأعباء الكثيرة والانشغال كل دقيقة أثناء اليوم. ولكن هؤلاء يشعرون بالإنجاز العميق حتى في خضم التحديات والمشكلات، يذهبون إلى النوم في نهاية اليوم، وكلهم ثقة بأنهم قد قاموا بالأشياء الأهم التي كان من الواجب إنجازها خلال اليوم. إنهم يصلون إلى حد عميق من

الرضا الداخلي وجودة الحياة. إنهم لا يضيعون الوقت في التبرير والتحليل، والإمساك بتلابيب النفس، وإلقاء اللوم على الغير والظروف، في كل موقف هم فيه. لديهم شعور مقدس بالقيادة والسيطرة حول دورهم في الحياة، والقدرة على الاستجابة، والعطاء، والإضافة، والمعنى في الحياة. إن لديهم الصلابة في المحن، ورصيدهم من حساب الكرامة والصلابة عند أعلى مستوى.

الغريب أنه على الرغم من كل النتائج السلبية لعدم إرضاء الضمير إلا أننا كثيراً ما نختار عدم إرضائه. يقول Stephen: **حديثاً، عندما حاولت ركوب تاكسي في مدينة كندية كبيرة قال عامل الفندق، وهو يضع حقائبي في التاكسي لسائق التاكسي: «الدكتور Covey يريد الذهاب إلى المطار» ساعتها اعتقد سائق التاكسي أنني طبيب وبدأ يسرد مشكلاته الطبية، ولكني حاولت أن أفهمه أنني لست كذلك. ولكن لأن لغته الإنجليزية كانت ضعيفة فلم يفهم ما قلته، لذلك قررت أن أنصت إليه صامتاً.**

كلما توغل هذا السائق في وصف مشكلاته كلما شعرت أن مشكلة هذا الشخص هي ضياع الشخصية والصلابة والكرامة. لقد كان يعيش حياة مزدوجة من الكذب والخداع. كان خوفه الأول أن تضبطه الشرطة، وكان ذلك يؤثر على صحته. كنت أجلس أنا في المقعد الخلفي دون حزام للأمان في حين كان يتحدث هو عن ضعف بصره وهو يقود سيارته على الطريق السريع.

حتى عندما توقفنا أمام مبنى المطار قال: «سأحاول التحايل في الحصول على زبون آخر دون أن أنتظر لمدة ساعتين في صف السيارات وفقاً للقواعد المفروض اتباعها هنا. ولكن إذا ضبطتني الشرطة فسأصبح في مشكلة وسيصادرون رخصة قيادتي. فما رأيك يا دكتور؟».

أخيراً، قلت له: «هل تعرف أنّ مصدر كلّ مشكلاتك لأنك لا تعيش وفق ما يمليه ضميرك؟ أنت تعرف بداخلك ماذا يجب عليك عمله».

فردّ عليّ: «ولكنني لا أستطيع أن أجد ما يكفي من الدخل إذا فعلت ذلك!».

قلت له: «أين إيمانك؟ ضع إيمانك في مبادئك وكرامتك عندها ستحصل على الأمان النفسي، وستأتيك الحكمة».

بدا أن شيئاً ما قد لمسه من الداخل. بدا أنه أصبح منفتحاً وقابلاً للإنصات والتعليم، ثم قال: «هل تعتقد أن ذلك سيأتي بالنتيجة؟».

قلت: «أنا متأكد من ذلك، ولكن عليك أن تلتزم من داخل قلبك. تخيّل نفسك تعيش وفق المبادئ السامية للحياة التي قامت عليها كل حضارات الإنسان. لا تخادع، ولا تكذب، ولا تسرق، عامل الناس باحترام».

قال: »هل تعتقد أن ذلك سيحل المشكلة؟!».

قلت: «نعم».

في النهاية رفض أن يأخذ (البغشيش)، واحتضنني قائلاً: «سأنفذ كل ما قلته، إنني أشعر بالتحسن فعلاً».

الناس يعرفون ذلك. داخل عمق حياتهم يعرفون ما يجب عليهم عمله. وهم يعرفون أن ذلك سيرفع من جودة الحياة. التحدي هو أن نطور الشخصية والقدرة إلى الإنصات إلى ذلك الضمير والعيش طبقاً له. أي أن نتصرف بكرامة وصلابة في لحظة الاختيار.

أهداف المربع الثاني في زراعة الصلابة والشخصية والكرامة لحظة الاختيار والقرار:

- عندما تضع أهداف الأسبوع، فكر وراجع ضميرك. لاحظ مدى اندماجك في العملية. لاحظ كيف تشعر وأنت تتصل بضميرك ساعة عدم وجود ضغوط لحظةَ الاختيار. تدرب على أن تترجم هذه الخبرة في لحظة القرار كل يوم.

- ضع سؤالاً محدداً لتسأل نفسك في لحظات الاختيار والقرار. راجع ذلك في بداية اليوم ولعدة مرات أثناء اليوم، حتى يصبح أمامك باستمرار. ابذل الجهد لاكتساب عادة سؤال هذا السؤال في المسافة بين حدوث الإثارة واتخاذ القرار.

- في بداية كل يوم فكر في رصيدك من الصلابة والكرامة الشخصية. حدد الزيادة والنقص في الرصيد طوال اليوم كلما تصرفت وفق ضميرك.

- فكر في العملية ذات المراحل الثلاث:

  - اسأل بهدف.
  - أنصت بدون أعذار.
  - تصرف بشجاعة.

تأكد من أنك تمر بهذه المراحل كلما قابلت لحظة تحتاج فيها إلى قرار.

- تذكر كيف تتصرف عادة في لحظة اتخاذ قرار. سجل ذلك عدد المرات، التي توقفت فيها أثناء النهار لتسأل ضميرك عن التصرف السليم، وماذا كانت النتيجة؟
- قف على الأقل في مرة واحدة من مرات اتخاذ القرار كل يوم، لتحدد العوامل التي تضغط عليك مثل الطوارئ، وأولويات الآخرين، والتعب، والموروثات. سجلها وبجانبها سجل أهميتها النسبية. لاحظ تغير شعورك حيال هذه العوامل مع كل وقت تنفقه في التحقق منها والتفكير فيها.
- قوّم خبرتك هذه . . . إن من أهم طرق بناء الشخصية، والصلابة لحظة اتخاذ القرار، هو معرفتك بردود فعلك في ضوء ما يمليه ضميرك. فهذه العملية شيء يمكنك التدرب عليه.

في الفصل القادم، سنقدم أفكاراً محددة حول كيفية تقييمك لما يدور في حياتك كجزء من عملية تنظيم المربع الثاني.

الفصل العاشر

التعلم من الحياة

«كلما تقدمت بك الحياة، تعلم كيف تحيا».

Seneca

يقول Roger: في إحدى الاستشارات التي قدمتها لشركة كبرى، منذ عدة سنوات، جاءت الفرصة للعمل والصداقة مع واحد من علماء النفس الذين يعيشون في مدينة New York. كنا نحن الاثنين نعمل سوياً، وكنت أسمعه يحكي كيف كان يجري تجاربه على الفئران في نموذج خشبي من الحارات المغلقة والمفتوحة؛ حيث يوضع الفأر في بداية النموذج والطعام في نهاية النموذج من الطرف الآخر، ثم يراقب الفأر وهو يمر من خلال النموذج باحثاً عن الطعام حتى يجده. ويوماً بعد يوم يتعلم الفأر كيف يختصر الطريق إلى الطعام في وقت أقل. ثم بعد ذلك يقطع الفأر الطريق دون عناء وخلال ثوان إلى هدفه.

ثم تأتي المرحلة الثانية من التجربة؛ حيث يضعون الفأر في النموذج دون طعام عن الطرف الآخر فيقطع الرحلة مرة بعد أخرى ولا يجد شيئاً. بعدها وقف الفأر محاولاته على أساس أنها غير مجدية. هنا يقول صديقي هذا «هذا هو الفارق بين الفأر والإنسان، فالفأر يوقف المحاولة!».

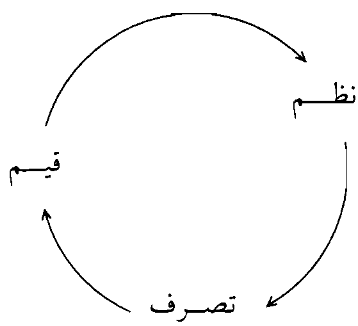
على الرغم من أن زميلي يحكي ذلك بتعليق مرح، إلا أن هذه النتيجة هامة وحقيقية إلى حد بعيد. فكثيراً ما نكون ضحية العادات والأساليب القديمة التي لا تحقق الفائدة. ونظل نكررها مرات ومرات،

نصارع نفس المشكلات، ونقع في نفس الأخطاء. فنحن لا نتعلم من الحياة. نحن لا نتوقف لنسأل أنفسنا ما يمكن تعلمه من هذا الأسبوع حتى لا يكون الأسبوع القادم مجرد تكرار له؟

التقويم: إغلاق الدائرة

قيمة أي أسبوع ليست فيما أنجزناه خلاله من أعمال، إنها أيضاً فيما نتعلمه منه، وما نكتسبه من خبرة نتيجة للمعايشة. ولذلك لا تعد خبرة أي أسبوع كاملة دون شيء من التقويم يجعلنا نهضم ما حدث.

كما يوضح الشكل التالي نجد التقويم هو الخطوة الأخيرة، وهو أيضاً الخطوة الأولى، في دورة الحياة والتعلم التي تخلق النمو والصعود إلى أعلى. إنها تأخذنا، مرة بعد أخرى، إلى بداية العملية مشحونين بطاقة أعظم. فكلما تعلمنا من الحياة كلما أصبحنا أكثر استعداداً لمراجعة رسالتنا في الحياة، ومراجعة أهدافنا والإطار الذي يحكم الأسبوع التالي، وأن نتصرف بصلابة وكرامة لحظة اتخاذ القرار. فعندما ننظم ونتصرف ونقوّم، ثم ننظم ونقوّم مرة أخرى تصبح الأسابيع دوائر متكررة من التعلم المستمر والنمو المتراكم.



لقد قال أحد الكتّاب: «كن يقظاً إن كان لك قلب نظيف، فشيء ما يولد داخلك مع كل فعل تأتيه». كتب C.S.Lewis «ما أحبه بالنسبة للخبرة هو أن الخبرة شيء أمين، فربما تحاول خداع نفسك ولكن الخبرة لا تحاول أن تخدمك. فالكون يستجيب لك بأمانة كلما حاولت أن تختبره».

إن هذه الدائرة الفاعلة من الحياة والتعلم تنبع من كلمة Kaizen وهى كلمة يابانية تعني روح التطوير المستمر. إنها معكوس العقلية الغربية، والتي نقول بأن إذا كان الشيء لن ينكسر فلا تثبّته. وتلك هى حكمة Senca «طالما سارت بك الحياة تعلم كيف تعيشَ». إنها تطبيق للمبدأ الخامس الذي قدمه Peter Senge في عملية التعلم الفعال على أساس شخصي:

« التعلم الحقيقي يأتي إلى القلب بالمعنى كيف يكون الإنسان إنساناً. من خلال التعلم نحن نعكس أنفسنا، ونصبح قادرين على فعل الأشياء التي لم يكن بمقدورنا عملها. ومن خلال التعلم تنمو طاقاتنا على الإبداع وتصبح جزءاً من عملية الحياة المبدعة. إن داخل كل منا جوع هائل لهذا الشكل من أشكال التعلم».

الاعتراف بأهمية عملية التقويم ينعكس فيما يعرف عادة **بدورة النمو** أو **دورة التقويم**، وبعض تنويعاتها يستخدم فيما يعرف **بحركة الجودة الكلية** وعمليات أخرى مركزة حول التطوير والنمو. من خلال التقويم الأسبوعي نرفع من مستوى الإدراك الذاتي، وتنمية الضمير، وبناء العادات الفعالة للقلب.

كيف تقوّم أسبوعك؟

يمكن إتمام عملية التقويم في مذكرة شخصية أو على خطة الأسبوع

عندما تطويها لاستقبال أسبوع جديد. قد يكون من المفيد بناء قائمة من الأسئلة تضعها في (الأجندة) تراجعها كل أسبوع قبل البدء في عملية تنظيم المربع الثاني للأسبوع التالي. قد لا تحتاج إلا إلى استخدام خمسة أو ستة أسئلة فقط ويمكنك اختيار بعض هذه الأسئلة من القائمة التالية:

- ما هي الأهداف التي حققتها؟
- ما الذي دفعني لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي التحديات التي واجهتنني؟
- كيف تغلبت على هذه التحديات؟
- هل كان إنجاز هذه الأهداف سبباً في ضياعٍ لفرصٍ كانت تمثل الاستخدام الأفضل لوقتي؟
- هل تضيف هذه الأهداف إلى رصيدي الشخصي من الكرامة والصلابة والشخصية؟
- ما هي الأهداف التي لم أنجزها؟
- ما الذي منعني من تحقيق هذه الأهداف؟
- نتيجة لاختياراتي، هل استخدمت وقتي بطريقة أفضل؟
- هل نتج عن اختياراتي وقراراتي إضافات إلى رصيدي الشخصي من الكرامة والصلابة، أم العكس هو الصحيح؟
- ما هي الأهداف التي لم تتحقق ويجب تحقيقها الأسبوع القادم؟
- هل قمت بعملية التجديد الداخلي والتأمل وتأكيد العزم؟

- هل قمت بعملية شحذ المنشار بشكل يومي؟
- كيف أثر الوقت الذي خصصته لعملية التجديد الذاتي على باقي نشاطاتي؟
- إلى أي حد استطعت إيجاد التفاعل الإيجابي بين أدواري وأهدافي المختلفة؟
- إلى أي حد استطعت تطبيق ما حصلته من صفات وقدرات في دور معين على الأدوار الأخرى؟
- ما هى المبادئ التي نجحت، أو فشلت، في تطبيقها خلال الأسبوع؟ ماذا كانت نتائج ذلك؟
- كم من وقتي قضيته في المربع الثاني؟ في المربع الأول؟ في المربع الثالث؟ في المربع الرابع؟
- ما الذي تعلمته من الأسبوع كله؟

بمرورك على هذه الأسئلة استخدم البوصلة بداخلك حتى يمكنك أن تكون أميناً وواعياً بذاتك، ولكي تتصل بضميرك، وحتى تستخدم الإرادة المستقلة، والخيال المبدع، ولكي تنظر في الاحتمالات، وتلتزم بالتحول الإيجابي.

الأسبوع كجزء من كل أكبر:

من المفيد أيضاً أن ترى كل أسبوع متصل بباقي الأسابيع. ربما احتجت لأن تقوم بتقويم شهري أو ربع سنوي، وتسأل أسئلة مثل:

- ما هي أشكال النجاح التي تحمل التحدي والواقعية في آن واحد؟

- ما هي الأمور التي تعوقني عن تحقيق أهدافي؟
- ما هي الجوانب التي يمكن علاجها في هذا الصدد؟
- هل أنا أضع أهدافي على طموحات غير واقعية؟ كيف يمكنني تغيير ذلك؟

تقول Rebecca: منذ زمن حاولت أن أجد وقتاً للتجديد الذاتي. طلبت من زوجي Roger أن يبقى مع الأولاد في المنزل لعدة أيام، وذهبت بمفردي إلى فندق صغير؛ حيث أقضي عدة ساعات لقراءة مذكراتي الشخصية. لقد كانت تجربة مفيدة. لقد تمكنت من أن أعيش لحظات هامة في حياتي بمنظور مختلف مما أعطاني عمقاً آخر لفهم ذاتي. ولكن الفائدة الأكبر جاءت عندما شعرت بوجود أنماط معينة في أحداث حياتي تتكرر يوماً بعد يوم. وفي هذه المراجعة وجدت الرؤية الشخصية التي أحتاجها حيال هذه الأنماط، وعدت إلى المنزل أكثر انتعاشاً وتجدداً، مدركة تماماً لما هو هام فعلاً في حياتي.

لقد اكتشفت أن التقويم الشخصي المستمر ومحاولة التجديد الذاتي هى جزء هام من عملية التعلم من الحياة. إنها الفرصة لإعادة النظر في صياغة رسالتي في الحياة وتقويم العلاقات الهامة، ووضع الأهداف في كل دور من الأدوار. لقد اكتشفت أنا وزوجي Roger أن قيامنا بهذه العملية بشكل .مشترك كزوجين يعطينا نفس الشعور بالتجدد في العلاقة الزوجية. لقد أدى جلوسنا سوياً إلى مراجعة رسالتنا المشتركة في الحياة، وإهدافنا كزوجين وشريكين وأبوين، إلى رفع مستوى جودة حياتنا وعلاقاتنا وأسرتنا.

إن تكرار عملية التنظيم والفعل والتقويم تساعد على رؤية نتائج قراراتنا واختياراتنا بوضوح أكثر. إنها الملكات الأربع في حالة فعل، كما إنها تقوينا للتعلم من الحياة، وأن نعيش ما نتعلمه.

قوة العملية:

عندما تراجع الفصول الستة السابقة من هذا الكتاب، هل بدأت ترى سبباً لقولنا: إن القوة الحقيقية لهذه العملية لا تُرى إلا إذا كنت مندمجاً مع أساسياتها؟ مثل كل الناس، قد تجد أن الخبرة الأولى مع المربع الثاني هى مجرد خبرة ذات علاقة بالجيل الثالث من أفكار إدارة الوقت، ولكنك عندما تراها بعمق أكثر فستبدأ برؤية خبرة الجيل الرابع من تلك الأفكار. ستتمكن من أن تمر بالعملية مرحلة بعد أخرى، بعمق أكبر، ونتائج أفضل.

تصور كيف أن الفهم العميق والخطوات الست التالية يمكنها تقوية استعدادك لوضع الأهم أولاً:

- **اتصل برسالتك في الحياة**: هذا يقويك في رفض كلمة نعم! التي تعلمتها في بداية حياتك. هذا الاتصال سيمنحك القدرة على قول: **لا**، بكل ثقة وأمان، للأشياء الأقل أهمية.
- **راجع أدوارك** : فذلك يمكنك من معرفة الطرق التي تمكنك من عمل الأشياء الأهم بطريقة متوازنة ومتفاعلة.
- **حدد أهدافك**: فتحديدها يمكنك من التركيز الفعال على الأمور الأهم في حياتك كل أسبوع لتحقيق رسالتك في الحياة. إن ذلك يساعدك على وضع أهداف مبنية على مبادئ تحقق حياة أفضل.

- **نظم أعمال الأسبوع**: فهذا يمكنك من وضع الأحجار الكبيرة أولاً، أي أعمال المربع الثاني، ثم ترتيب الأمور الأخرى الأقل أهمية حولها.
- **مارس قوتك وصلابتك**: في لحظات الاختيار والقرار عليك أن تقف لحظة كي تتفاعل، ثم تتصرف بصلابة وكرامة.
- **قَـوِّم**: فهذا التقويم يمكنك من جعل الأسبوع قفزة إلى أعلى في سلم التعلم والحياة.

إن النقلة إلى أعلى تأتي من التركيز على الأشياء الأهم، هي نقلة إلى الفاعلية، والتوازن، والتفاعل الايجابي مع الغير. إنه توجه متكامل نحو الحياة، والحب، والتعلم، وترك الذكرى الحسنة.

وكلما مرت الأيام ستجد في المستقبل المزيد من الخبرات التي تنبع من التفاعل والمشاركة والمعايشة الحقيقية مع الآخرين. وبانتقالنا إلى الباب التالي في الكتاب سننظر إلى الوقت وجودة الحياة.

** ** **

الباب الثالث

التفاعل من خلال الاعتماد المتبادل

التفاعل من خلال الاعتماد المتبادل

عندما نتعرف على حقيقة الاعتماد المتبادل، نسألك أن تتوقف وتفكر كيف تؤثر علاقتك مع الآخرين على استخدامك لوقتك، وعلى مستوى جودة حياتك.

- كم من الوقت تقضيه في مأساة المربع الأول بسبب سوء الاتصال مع الآخرين، وسوء الفهم، ونقص الوضوح حول أدوارك وأهدافك في الأعمال المشتركة مع الآخرين؟
- كم من الوقت تقضيه في المربع الثالث تعاني لأنك مضطر إلى تنفيذ البرنامج الزمني الذي وضعه الآخرون لأنفسهم، والذي يحتوي على عناصر ليست مهمة بالنسبة لك مطلقاً؟
- كم من الوقت يضيع مع الأسرة أو في العمل بسبب سوء الاتصال، وسوء الفهم، والصراع، والنقد والاتهام للغير، والحديث عن عيوب الآخرين؟
- كم من جوانب حياتك أهملت، وعلى الرغم من أهميتها في رفع جودة الحياة، مثل الموهبة، والإبداع، والحماس الذي لدى الآخرين؟

إن معظم الناس، في معظم الوقت، يتصلون ويتفاعلون مع الغير، أو يقضون وقتهم يعانون من سوء الفهم وسوء التفاعل معهم. إن عملية الاعتماد المتبادل والفعال بينك وبين الغير هي جوهر إدارة الوقت. وفي الأدبيات التقليدية لإدارة الوقت نجد أن هذه العملية إما أنها تهمل أو أنها تُعالج كجانب واحد من جوانب هذا الموضوع. وبشكل يجعل هذا الجانب

الهام مجرد عملية ميكانيكية تتعلق بالتحكم في الغير وإدارة (**الأشياء**). والناس في هذه الكتابات هم مجرد كائنات صماء متحركة تفعل ما نأمرها حتى نحقق المزيد من العمل في وقت محدد، أو أنها مصدر للإزعاج يجب التحكم فيها بفاعلية حتى يمكننا إنجاز الجدول الزمني الخاص بنا بالسرعة المطلوبة.

ولكن في الجيل الرابع من فكر إدارة الوقت، الذي نحن في صدده، نجد أن الاعتماد المتبادل مع الآخرين، والمشاركة، والتفاعل معهم، ليس مجرد عملية فقط ولكنه **عملية تحويلية تشكيلية**. فهي عملية تعتمد على إحداث تغيير أساسي في الأطراف المشاركة. إنها أولاً تأخذ في الحسبان الصفات المتفردة والملكات الخاصة؛ كما تأخذ، إلى جانب ذلك، الثراء الناتج عن التفاعل الإيجابي الذي يحقق حلولاً لا يمكن أن يأتي بها هؤلاء الأفراد لو عمل كل منهم منفرداً. إن فكر الجيل الرابع حول الاعتماد المتبادل يمثل ثراء العلاقات، ومتعة الاكتشاف، والإنجاز الكبير الذي تحققه عملية وضع الناس في موقع أهم من إنجاز الجدول الزمني، ومتعة تحقيق مالا يمكن تحقيقه فيما سبق. إنها عملية تحريك محور الارتكاز إلى أبعد مدى؛ حيث الإبداع، والطاقة، والإنتاج، يتحقق عند مستويات عالية نتيجة لدمج طاقة، ومواهب المشتركين في العلاقة في إطار، من التفاعل الإيجابي.

في هذا الباب من الكتاب سنعالج جانب الاعتماد المتبادل في الحياة. وسنرى كيف أن شخصية، وقدرات المرء تؤثر على عمله مع الآخرين في كل الاتجاهات؟ سنتحدث عن كيفية إيجاد التفاعل الإيجابي مع الآخرين من خلال أنشطة المربع الثاني كالمشاركة في الرؤية والاتفاق على القيادة.

سنوضح لك كيف يمكن إيجاد بوصلة مشتركة تمكنك من ايجاد فرق متكاملة ترفع من نقاط القوة فيك، وتجعل نقاط الضعف خارج المعادلة. أخيراً، سنعالج موضوع استخدام المربع الثاني كأداة للتعبئة والوقاية في آن واحد. سنوضح لك كيف ستمكنك من انبعاث الطاقة من داخلك إلى خارجك للتأثير في كل من حولك؛ الأسرة والأصدقاء والزملاء، في اتجاه أداء أفضل، وإنجاز أعظم.

إذا كان نمط حياتك فيه الاستقلالية عن الغير، لسبب أو لآخر، أو إنك لا تحب الدخول في هذا المستوى من التعقيد، فاترك هذا الباب من الكتاب واتجه إلى الباب الرابع. ولكننا نشجعك على اكتشاف هذه المنطقة الحيوية التي تم تجاهلها من كُتَّاب أدبيات إدارة الوقت. ستندهش من اكتشاف كيف أن الاعتماد المتبادل يؤثر في وقتك، وفي مستوى جودة حياتك.

** ** **

الفصل الحادي عشر
حقيقةُ وواقعُ الاعتماد المتبادل

«يجب أن يصبح الاعتماد المتبادل ناموساً لحياة الإنسان تماماً،

مثل الاعتماد على النفس. فالإنسان كائن اجتماعي»

غاندي

بدخولنا في موضوع الاعتماد المتبادل كحقيقة، سنطلب منك أن تفكر فيما تعتبرها **الأشياء الأهم في** حياتك. فكم من هذه **الأشياء الهامة** له علاقة بالآخرين وبعملية التفاعل معهم؟

إن خبرتنا تقول، وبدون استثناء: إن ما يعتبره معظم الناس الأمور الأهم هى أمور ذات علاقة بآخرين. حتى أولئك الذين حددوا **الصحة** أو **الأمان المالي** كأمور أهم، حددوا ذلك بسبب رغبتهم في التمتع بحياة أفضل مع غيرهم، مثل الأسرة أو الأصدقاء. إن مصدر **السعادة العظمى**، **والألم** العظيم أيضاً، ينبع من علاقتنا بالغير.

إن جودة الحياة، بطبيعتها، أمر قائم على الاعتماد المتبادل. أدوارنا في الحياة هى اعتماد متبادل سواء كأزواج، أو آباء، أو أمهات، أو أصدقاء أو رؤساء، أو مرؤوسين، أو زملاء، أو شركاء، أو مواطنين. إن الجودة في كل دور من هذه الأدوار يتعلق بعلاقة مع شخص أو أكثر.

إن إنجازاتنا هي نتيجة للاعتماد المتبادل. قد ننظر عبر التاريخ إلى أفراد بعينهم اخترعوا أو اكتشفوا شيئاً ما، إلا أن إنجاز هؤلاء لم يأت من فراغ. فالشخص الذي نسب إليه الإنجاز غالباً ما صعد وحقق هذا الإنجاز نتيجة

لجهد وعرق غيره ممن مهدوا له الطريق، ووقعوا في الأخطاء، والمشكلات، بشكل مَهَّدَ لمن جاء بعدهم معرفة الحل الصحيح، والطريق الموصل إلى الإنجاز!

حتى إشباع حاجاتنا الأساسية، واستغلال طاقاتنا، هي أمور تعتمد على تفاعل مع الغير.

أن تعيش: هو أن يكون لديك الصحة البدنية والأمان المالي. كيف تحقق الصحة دون الأطباء والمستشفيات والأدوية والتأمين الصحي؟ كما أن الأجر المادي الذي نحصل عليه من أي نشاط هو ناتج عن أعمال قدمناها لآخرين، ونحن بهذا المال نشتري أشياء هي نتاج لجهد آخرين.

أن تحب: هي عملية بطبيعتها **تشمل آخرين** فالحب لا يسمى حباً إلا عندما تمنحه **للغير**. إنه يشمل علاقات مع الغير والانتساب إليهم، وهو يعتمد على واحدة من أهم مبادئ الحكمة في الحياة هي (**المشاركة**) والأخذ والعطاء، أو ما يسمى **بالقاعدة الذهبية**.

أن تتعلم: هو أن تنمو وأن تكبر. كم مرة يأتينا التعلم من كتب كتبها آخرون! ودروس أعطاها لنا آخرون! كم من مرة جاءتنا الأفكار عند تفاعلنا كمجموعات مع آخرين! كم من **أفكارنا** نمت معتمدة على أفكار الآخرين!

أن تترك الذكرى الحسنة: هي أيضاً عملية لها علاقة بالآخرين والاعتماد المتبادل معهم. إنها العطاء للمجتمع، والعطاء المجدي للآخرين. العالم الذي نعيش فيه نتاج ما تركه الآخرون الذين رحلوا عن الحياة. أما قراراتنا واختياراتنا فهي ما سنتركه خلفنا لمن يأتون من بعدنا.

الحقيقة هي أننا أحسن حالاً عندما نكون مجتمعين مما لو كنا فرادى. إن **التواضع** يأتي عندما نتحقق من أنه لا يوجد إنسان كجزيرة منعزلة، كما لا يوجد إنسان لديه كل المواهب، والأفكار، والطاقات التي تغنيه عن الكل.

من الضروري لجودة الحياة أن تكون لدينا القدرة على العمل الجماعي والتعلم من بعضنا البعض ومساعدة كل منا الآخر على أن ينمو.

مبدأ الاستقلالية:

على الرغم من وضوح حقيقة جودة الحياة التي تتحقق من الاعتماد المتبادل فنحن كبشر نميل، إلى أن نرى **النجاح** إنجازاً فردياً. وتركز كتابات إدارة الوقت على هذا التفرد في الإنجاز. بشكل أو بآخر تقول هذه الكتابات: **الوقت هو الحياة** ولكن المهارات والأساليب المقدمة في هذه الكتابات تركز على إدارة **الأشياء**، الناس ينظر إليهم إما كموارد من خلالها نرفع مستوى أدائنا لتحقيق الجدول الزمني المستهدف، أو كمصادر للإزعاج يجب التحكم فيها حتى لا نتأخر عن هذا الجدول.

هناك مكان للاستقلالية. في المسافة ما بين الإثارة ورد الفعل تمثل الاستقلالية. إن الشخصية القوية، التي تتجاوز الموروثات، والنفاق الاجتماعي، أو أية مؤثرات بيئية أخرى، تمكننا من رد الفعل الذي يتفق مع المبادئ. لكن لابد من وجود هدف لهذه الاستقلالية، فهي ليست غاية في حد ذاتها. فالاستقلالية الحقيقية هي التي تهيئنا للاعتماد المتبادل الفعال. إنها القيمة الشخصية التي تجعل الثقة أمراً ممكنا.

هناك أيضاً دور للاستقلالية عندما نتعامل مع **الأشياء** وهنا نجد الفائدة الحقيقية لكتابات إدارة الوقت. فهذه الكتابات مليئة بالأفكار والأساليب

الممتازة التي تحقق الاستفادة القصوى من إدارة **الأشياء**. ولكن الناس ليسوا **جمادات**. فعندما نتعامل مع الناس نتعامل مع كائنات حية، لهم ردود أفعال واختيارات، لهم ملكاتهم، وطاقاتهم الهائلة على الاستفادة من المسافة بين الإثارة ورد الفعل. ونحن ننفق جانباً كبيراً من وقتنا في التفاعل مع الغير في إطار من واقع الاعتماد المتبادل.

إلى جانب عنصر الصلابة والكرامة الشخصية، تعد ساحة الاعتماد المتبادل هي الساحة التي نواجه فيها أكبر مشكلاتنا، وهي في نفس الوقت أكبر ساحة للتأثير في عمليات إدارة الوقت، وجودة الحياة.

تكلفة مبدأ الاستقلالية:

عندما نحاول إشباع حاجاتنا، وإنجاز مهامنا من خلال مبدأ الفردية والاستقلالية والزمن المجرد، تصبح الحياة مثل ساعة غذاء في بوفيه مفتوح للأطعمة. ولأن الزمن محدد بساعة واحدة للغذاء فلابد أن نتذوق كل الأصناف، لذلك نأخذ القليل من كل شيء، نزاحم في الصف لكي نحصل على أكبر تنويع ممكن وهنا نصاب بالنهم لكي نلاحق كل أنواع الخبرات والأحاسيس. والنتيجة:

نسرع لكي نعيش. إن المحافظة على جودة عالية للحياة تحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد. أما أنت فتأكل ما تريد وتضع ما تريد وتحرق الشمعة من طرفيها، ثم تجري إلى الأطباء لكي يسعفوك بإصلاح ما أفسدته. أما الأمان المالي فهو الاستفادة من المتاح قدر الإمكان بغض النظر عن المعنى من ذلك وبغض النظر عن الوسائل التي نستخدمها في الوصول إلى المال.

نسرع لكي نحب: كل علاقاتنا مؤقتة، وسطحية، وقائمة على الكر والفر، مخلفين وراءنا أجساماً محطمة وحياة مشتتة. نحن نريد منافع الزواج، ولكننا لا نلتزم بالعبء العاطفي لحياة قائمة على الاعتماد المتبادل، والإيثار، والحساسية، وتنمية الشخصية للطرفين. نحن نحب الأطفال، ولكننا لا نلتزم بالجهد، والوقت، اللازمين لتعليمهم وتدريبهم، وأن ننصت إليهم، ونحبهم. نحن ننتقي بعض المزايا السريعة من كل هذه العلاقات الحميمة، ولكننا لا نقترب من الآخرين بما يكفي، ولا نحب بالمعنى الواسع.

نسرع لكي نتعلم: نحن لا نعطي الوقت حواراً عميقاً، أو التفاعل مع الغير بشكل كاف. التعلم سطحي، فنحن نعرف المهارات والأساليب دون فهم الأسس التي تدفعنا إلى الفعل في المواقف المختلفة.

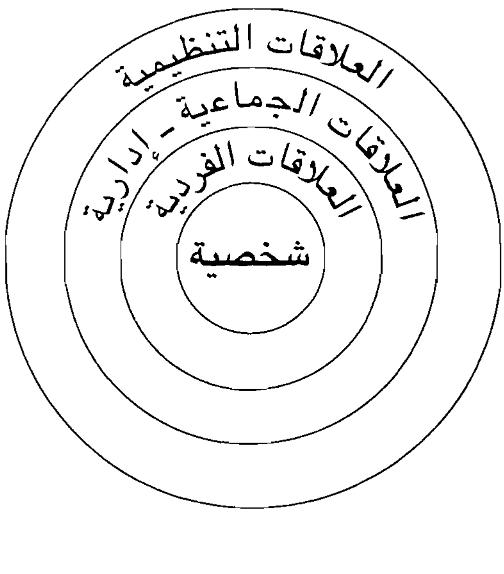
نحن نسرع لنترك من ورائنا الذكرى الحسنة: نحن نتبرع، ونتصدق بعدة دراهم، هنا وهناك، ونهبُ أنفسَنا بصمة العطاء لعدة لحظات، ولكن دون استمرارية. فلا يوجد التزام حقيقي، أو شعور عميق بالعطاء والالتزام، في حياتنا بشكل عام.

كما يقول العديد من العلماء الاجتماعيين إن هذا المبدأ الخاص بالاستقلالية القائمة على السرعة قد خلف الكثير من عدم التوازن في المجتمع. لكي نحصل على المزيد من الذهب نحن نذبح الدجاجة التي تبيض الذهب. نحن مشغولون بالاستهلاك إلى حد نسيان الإنتاج، وأثر ذلك واضح على الدين العام للدولة، وعلى المشكلات الصحية، وعلى الاقتصاد العالمي، وعلى عدم رغبة سوق المال في NewYork أن يستثمر في الأجل الطويل.

يقول العالم Hans Selye، وهو أب الدراسات الحديثة في مجال الضغط النفسي: إن الإنجاز القائم على الاستقلالية هو بمثابة نمو غير حميد وأناني على حساب الغير. وهو يستمر على حساب هذا الغير حتى يقتله مع أن هذا الغير هو السبب في بقائنا. وبالتالي فإن ذلك بمثابة الانتحار؛ لأن استمرار هذا النجاح مرتبط ببقاء الغير في الحياة. فالسعي الأناني هو نوع من الانتحار. إننا كمجتمع نسند السلم على الجدار الخاطئ، نحن نعيش بوهم التفرد والاستقلالية ولكن هذا المبدأ لا يخلق جودة الحياة التي نطمح إليها. وحتى نغير النتائج لابد أن نغير المبادئ.

مبدأ الاعتماد المتبادل:

يعلمنا مبدأ الشمال الحقيقي أننا جزء من كل، وأننا مخلوقات مربوطة بنظام بيئي محدد. وأن جودة حياتنا قائمة على الاعتماد المتبادل. إنها رؤية بزاوية ٣٦٠ درجة مندمجة كما يوضحها الشكل التالي:



ففي الوسط يوجد البعد **الذاتي**. فكل منا فرد له ملكات شخصية متميزة، وقدرة لاستخدام ملكاته في إشباع حاجاته الأساسية. كأفراد، نحن ندخل في علاقات مع أفراد آخرين، وهذا هو بعد **العلاقات الشخصية** مع الآخرين. عندما نعمل مع الغير لتحقيق مهام معينة هنا يوجد البعد الإداري، أو ما نسميه **العلاقات الإدارية**. وعندما نوجد النظم وننسق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة هنا نجد البعد التنظيمي، أو **العلاقات التنظيمية**. كل هذه الأبعاد هي الإطار المؤثر في المجتمع الذي نعيش فيه.

دعنا ننظر إلى بعض دلالات حقيقة وواقع الاعتماد المتبادل.

١- كل السلوك العام هو في النهاية سلوك خاص:

إن المشكلات التي نراها في الأسر، والمنظمات، والمجتمعات هي نتاج قرارات صنعها أفراد في المساحة النفسية المتاحة لهم بين الإثارة ورد الفعل. عندما تأتي هذه الاختيارات والقرارات من مجرد ردود الفعل السريعة، والموروثات، وتحت ضغط الطوارئ، تكون النتيجة استخداماً سيئ للوقت، وانخفاضاً لجودة حياة الأسر، والمنظمات، والمجتمع ككل.

انظر إلى الزواج مثلاً، ما لم يبذل طرفا العلاقة الزوجية الثمن غالياً من حياتهم وذواتهم فإن البدايات السعيدة سريعاً ما تسوء نهاياتها. ذلك عندما نأتي إلى الجوانب الصعبة مثل تربية الأبناء والنفقات، ومعاملة الأقارب. فالزوجان ليس لديهما الشخصية، أو القدرة على التفاعل الإيجابي بشكل بناء، ولذلك سرعان ما يكررون موروثاتهما، التي غالباً ما تكون مختلفة. وعندما تغيب المبادئ الصحيحة عن هذه العلاقة يتحول الاختلاف في الموروثات إلى التضاد والشلل ثم إلى المرارة والعزلة.

من ناحية أخرى، لو كان للزوجين قيم ومبادئ لأصبح لكليهما قدر من الفهم للفروق بينهما. ولتعاونا على تجنب هذه الموروثات والعمل سوياً في اتجاه الشمال الحقيقي. سيبحثان عن حلول مرضية للطرفين نتيجة للتفاعل الإيجابي بينهما كلما واجهتهما التحديات. لا ولن يهتما كثيراً بمن منهما على حق أو ما هو **الصحيح**؟ يُسيِّران أسرتهما كلبنة أساسية للمجتمع، وأن أهم عطاء يقدمانه للمجتمع هو ذلك البيت المتين الذي يبنيانه، وأولئك الأطفال الذين يربيانهم لكي يصبحوا مواطنين مسؤولين في المجتمع. كما سيساعد كل منهما الآخر على أن يعطي المجتمع أقصى ما عنده.

ينطبق نفس الشيء على المنظمات. من أسباب صعوبة الوصول إلى برامج الجودة الشاملة في الكثير من الشركات. إن أولئك المسؤولين عن هذه البرامج لم يتفاعلوا داخلياً وبعمق لاستخراج عناصر نجاح ذلك البرنامج. غالباً، ما اعتمد هؤلاء على بعض الموروثات المتعلقة بالاستقلالية، والفردية، والمنافسة، وخصائص المنحنى الطبيعي، ومبدأ المكسب والخسارة، وترتيب مهام الأفراد في مواقع العمل. ربما كان هؤلاء مخلصين في أهدافهم، ولكنهم لا يملكون القدرة على استمرار الفعل خارج المبادئ التقليدية التي نشؤوا عليها.

يقول W.Edwards Deming، وهو أهم من كتبَ في حركة الجودة الشاملة: إن المشكلة في المنظمات تكمن في النظم وليس في الأفراد. ولكن، من ناحية أخرى، الأفراد هم من يصنعون النظم. ولأن هؤلاء يولدون ويرثون نهج الفردية، والمنافسة، والزمن، والتفكير المقيد، ولا يملكون رؤية الشمال الحقيقي فلابد من أن ينعكس كل ذلك على نتائج

المنظمات والمجتمع. وهنا تتحول الجودة الشاملة إلى مجرد «إنجاز الشهر» بدلاً من تفجير الإبداع الحقيقي، والتحول المستمر في الجودة. والنتيجة هي فقدان الأفراد الثقة بعملية بذل الجهد.

إن الجودة الشاملة تبدأ من الجودة الشخصية الشاملة. إن بعث طاقة المنظمة يتوقف على بعث طاقة الفرد. وهذا يوضح أهمية تطوير ذواتنا، وشخصياتنا، وصلابتنا.

يقول Stephen: **تحدث إليّ مؤخراً شخص ما في جمع من الرجال «كيف يمكننا أن ننشر القيادة القائمة على المبادئ في أي مجلس أو مؤتمر».**

قلت له: «كيف تعامل زوجتك؟»

رد قائلاً: «وما علاقة ذلك بما أسألك عنه؟»

قلت: «السياسة العامة هي عبارة عن القيم الخاصة جاءت في شكل قوانين» فاحمرّ وجهه ولم ينطق بشيء. شعرت بأنني أحرجته فذهبت معتذراً «معذرة إن كنت قد أحرجتك، لم أكن أقصد ذلك، ولكنني مؤمن بمبدأ أن الداخل ينعكس على الخارج».

فردّ قائلاً: «المشكلة ليست في أنك أحرجتني، المشكلة أن ما قلته أصاب مني مقتلاً، فلقد عشت طوال حياتي ألقي اللوم على من حولي متهماً إياهم بعدم الإنصاف. ولقد حملت القريبين مني كل إحباطي. وعندما وضعت يدك على هذا الجرح كنت أنا في حاجة إلى من يقول لي ذلك».

لا يوجد شيء اسمه «السلوك التنظيمي»؟ إنه مجموع سلوك العاملين داخل التنظيم.

٢- الحياة كل غير قابل للقسمة:

كما ذكرنا سابقاً، قال غاندي ذات مرة: «لا يمكن للمرء أن يحسن صنعاً في قسم من حياته بينما يخطئ في قسم آخر. الحياة كل غير قابل للقسمة».

يقدم لنا أحد شركائنا القصة التالية:

لقد عملت ذات مرة في شركة كبيرة لصناعة الطائرات. وكنت أعمل ضمن فريق تسويق مطالب بإعداد تقرير يساعد في عملية بيع منتجات ومهام عسكرية بعدة ملايين.

في أحد الأيام انضم إلى هذا الفريق عضو جديد. وكانت طريقة الاحتفاء به يوم تقديمه توحي بأن الشركة سعيدة بالحصول عليه. لقد كان ذكياً يحمل خلفه عشر سنوات من الخبرة في هذا المجال. لقد عينوه رئيساً للفريق المسؤول عن تقديم هذا العرض الهام للعملاء. أما أنا فقد عينت للعمل معه ،وفي مكتب يجاور مكتبه.

عندما تقدم العمل بنا بدأت أفهم شخصيته أكثر. وبسبب تجاورنا في المكتب كنت أسمع مكالماته الهاتفية وأحاديثه. كانت كل هذه الأحاديث توحي بحياة خاصة مضطربة وغير منظمة. ولأنه كان يعرف أنني مطلع على تلك الأحاديث كان يبرر ذلك لي بأن ذلك لن يؤثر في عمله. وكان يكرر لي ذلك، مرة بعد أخرى.

عندما بلغ عملنا في إعداد العرض ذروته، وتضاعفت ساعات العمل وضغوطه، ظهر الوجه القبيح لحياته الخاصة. ولأنه لا ينال ما يكفيه من ساعات النوم، ومن الأمن النفسي، أصبح العمل معه لا يطاق. فأصبح

سريع الغضب، غير منطقي، كثير الجدال وغير متوازن. لقد أثر ذلك على كل من حوله. على الرغم من علمه وخبرته، تحول هو نفسه إلى عقبة في وجه المشروع، وتم الاستغناء عنه بعد ستة أشهر فقط من التوقعات العالية الوردية التي جاءت مع تعيينه.

نحن نعتقد أننا نستغفل الآخرين، لكن غالباً ما نستغفل أنفسنا. ومتى كنا غير أمناء، ومحددين في دور من أدوار حياتنا، فإن ذلك سينعكس على بقية الأدوار.

٣- الثقة بك تزداد عندما تكون محلاً للثقة:

الثقة هي عصب الحياة. إنها المكون الأساسي في الاتصال الفعال. إنها المبدأ الأساسي وراء كل العلاقات الأسرية والزوجية والتنظيمية أيا كان نوعها. والثقة تنبع من أن يكون الطرفان محلاً للثقة.

يقول Stephen: **في إحدى المرات سمعني ابني وأنا أتحدث منتقداً أحد الأشخاص. عندها جاءني ابني قائلاً: «هل تحبني يا أبي؟» لحظتها شعرت بأنه يقول ذلك بانفعال، وضعف. لقد شعر لحظتها أن هناك احتمالاً لأن أكره شخصاً ما، ثم بسرعة حاول تطبيق ذلك على علاقتي به. لحظتها كان يختبر مقدار الثقة بي، وما هو مقدار الأمان والثقة في حبي له.**

لقد عشت خبرة عكسية عندما دعيت للتدريس في جامعة Hawaii. عندما وصلنا إلى هناك كان المنزل المعد لي دون توقعاتي. وذهبت إلى مدير الجامعة شاكياً مدير الإسكان في الجامعة. كنت ناقماً ومحبطاً. وأطلعته على اتفاقي مع الجامعة، وكيف أن ذلك المسكن لم يأت كما توقعت.

أنصت المدير إلى باحترام شديد ثم قال «آسف لذلك ولكن مدير الإسكان لدينا شخص كفء وممتاز، دعنا نستدعه ونحل المشكلة سوياً».

لم يكن هذا ما توقعت أن أسمعه من المدير. لم يكن بودي الدخول في هذا الأمر، فكل ما أردته أن أشكو وأدعه يحل المشكلة، لن أنسى الدقائق التي مرت على عقلي وقلبي خلال انتظاري لمدير الإسكان. «ما هذا الذي وضعت نفسي فيه؟ إنني مسؤول جزئياً عن هذا الحدث، أعتقد أن أسلوبي في الاتصال لم يكن جيداً.». عندما حضر مدير الإسكان كنت في حالة نفسية سيئة، كما أنني كنت محرجاً بسبب صلفي.

عندما دخل مدير الإسكان حييته مجاملاً، وهنا شعرت بازدواجيتي. في الوقت نفسه احترمت رئيس الجامعة لوقوفه إلى جانب مرؤوس بإيجابية، واستعداده لعلاج أي موقف سلبي!

لقد كان هذا الرئيس يعمل وفق مبادئ. وشعرت أن أحداً آخر لو تحدث عني في غيابي أمام هذا الرجل لتحدث عني بنفس الإيجابية والاحترام. لقد كان لدى الرجل الولاء والإخلاص للغائبين.

بعدها لم أحاول أبداً أن أتسرع وأنتقد الغير في غيابه أمام هذا الرئيس فإنني أعرف قيمه ومبادئه.

الثقة أمر لا يمكن أن يكون سريعاً، ولا سطحياً، ولا مزيفاً. إنها صفة من صفات الشخصية وهي أن يكون المرء محلاً للثقة. دون الأسس الضرورية لقيام الثقة، فالثقة تأتي بالصدفة. وإذا غابت الثقة تصبح الاتصالات محلاً للشك، ومليئة بالأحكام المسبقة والتحزب. أما إذا توفرت الثقة توفرت المرونة، وظهرت العلاقات الحميمة، حتى لو حدث

خطأ ما في العلاقة دون قصد، فإن دوام الثقة يضمن عدم تخريبها. فهناك دائماً احتياطي كاف من الثقة نسحب منه، وسيفترض الجميع حسن مقاصدك حتى في لحظة الخطأ لأنهم يعرفون جوهرك.

الاعتماد المتبادل يعيد تشكيل «الأهمية»:

عند التحول من مبدأ الفردية والاستقلالية إلى مبدأ الاعتماد المتبادل تتغير الرؤية، مما تؤثر في قراراتنا حول كيفية استخدام وقتنا أحسن استخدام، وبالتالي في النتائج التي نحصل عليها. فهذه الرؤية الجديدة تعيد تحديد معنى **الأهمية**. دعنا ننظر مرة أخرى إلى مصفوفة إدارة الوقت التي قدمناها في بداية الكتاب.

عندما تنظر من خلال عدسة الاعتماد المتبادل، انظر إلى الأسئلة التالية:

- هل المهم أن تنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة.... أم أن تأخذ الوقت لتحمس وتقود مرؤوساً أو طفلاً لأداء تلك المهام بفاعلية، الآن وغداً؟ أيهما له التأثير الأكبر في استخدام وقتك بكفاءة، وكذلك وقت الآخرين، ووقت المنظمة التي تعمل فيها؟
- هل المهم أن تقضي الوقت في الإشراف على الغير والتحكم فيهم، أم أن تقضيه في فك عقال الطاقات الخلاقة لدى هؤلاء حتى يمكنهم إدارة أنفسهم؟
- أيهما الأهم أن تجدول وقتك بكفاءة لكي تحل مشكلات التعارض بين الأهداف المتضاربة لمن معك.... أم أن تأخذ هذا الوقت معهم لاستيضاح أسباب التعارض وتحديد الأهداف؟

الأبعاد	عاجـــل	غير عاجـــل
هام	1 ● أزمات ● مشكلات ملحة ● مشروعات قرب وقت تسليمها واجتماعات واستعدادات	2 ● استعداد ● وقاية ● توضيح للقيم ● بناء علاقات ● بناء للجسم والنفس ● شحذ الهمة
غير هام	3 ● مقاطعات ● مكالمات هاتفية ● بريد وتقارير ● اجتماعات ● موضوعات شبه عاجلة ● أنشطة عامة	4 ● أعمال بسيطة غير هامة ● مكالمات ● تضييع وقت ● أنشطة هامشية ● بريد غير هام ● مشاهدة تلفزيون بكثافة

● هل الأهم أن تقضي الوقت في حل المشكلات الناجمة عن سوء الاتصال ... أم أن تقضيه في بناء العلاقات القادرة على إيجاد الاتصال الفعال؟

إن الجيل الرابع في إدارة الوقت يقوم على مبدأ **الناس**. وبدلاً من المبدأ القديم القائم على الإدارة الميكانيكية **للأشياء**، يركز المبدأ الجديد على التفاعل الإيجابي بين الناس. إن تحول التركيز من الأشياء إلى الناس هو

واحد من أهم مبادئ الجيل الرابع في إدارة الوقت. لقد كان التركيز في الجيل الثالث على الإدارة والتحكم مهملاً الناس لحساب الأشياء؛ حيث يفترض أن الناس سيتمكنون من الإدارة والتحكم ووضع الأولويات في النهاية.

ولكن في الجيل الرابع يوجد مبدأ **الناس أولاً والأشياء ثانياً. فالقيادة أولاً والإدارة ثانياً، والفاعلية أولاً والكفاءة ثانياً، والهدف أولاً والإطار ثانياً، والرؤية أولاً والطريقة ثانياً**. كما يوضح الجدول التالي:

إن التركيز على الناس يقوم على منهج مختلف للرؤية والحياة، كما

مبدأ الناس	مبدأ الأشياء
القيادة	الإدارة
الفاعلية	الكفاءة
التلقائية	الهيكلة
الانطلاق والحماس	التحكم
البرمجة	البرنامج
الاستثمار	الإنفاق
خدمة العملاء	الكفاءة الإدارية
المبادئ	الأساليب
التفاعل البناء	الحلول الوسط
التعمق في فهم الحقائق	القياس
الأسباب	الآثار والأعراض
التحويل والتغيير	العمليات
الوفرة	الندرة

يوضحها الجدول السابق مباشرة.

من الواضح أن مبدأ **الأشياء** هو مبدأ يطبق عند إدارة الأشياء. ولكن من غير الصحيح أن تطبقه عند إدارة الناس، تماماً كمن يريد لعب التنس في نادي للجولف، فلا المكان، ولا الأدوات، تناسب تلك اللعبة.

إن مبدأ **الناس** ضروري للنجاح في الحياة الأسرية، وفي المنظمات، وفي التجمعات، أياً كان شكلها. يقول رجل الصناعة الياباني Konosuke Matsushita: إن أغلب قصص الفشل والمشكلات في الشركات الغربية تعود إلى هذا المبدأ الأساسي:

الرئيس عليه التفكير، أما العمال فعليهم فقط التنفيذ بالأدوات، هكذا يبدو الأمر وكأن الأفكار تسري من رؤوس المديرين إلى سواعد العمال.

بالنسبة لنا في اليابان جوهر الإدارة هو فن التعبئة، والتعاون الذهني، لكل العاملين في اتجاه هدف المنشأة. لقد قسنا نطاق التحديات التكنولوجية والاقتصادية فوجدنا أن هدف المنشأة لا تحققه مواهب حفنة من الفنيين، مهما كان ذكاء ومعرفة هؤلاء الفنيين. إن مواجهة البيئة المتقلبة في عالمنا المعاصر لن تتحقق إلا من خلال التكتل الذهني لكل العاملين في المنشأة مجتمعين.

عندما نرى من خلال عدسة الاعتماد المتبادل نعرف بسرعة أهمية قضاء الوقت في ممارسة أنشطة المربع الثاني، مثل بناء العلاقات وإيجاد الرؤية المشتركة واستيضاح التوقعات والأهداف المشتركة. لقد اتضح لنا أيضاً أن المنطق التقليدي لإدارة الوقت يتجه إلى الأوراق والمستندات بكفاءة، بدلاً من الاتجاه، بفاعلية، إلى جدور الاعتماد المتبادل.

الاعتماد المتبادل يحقق إعادة التشكيل:

الاعتماد المتبادل في إدارة الوقت التقليدية هو بطبيعته عملية تبادلية، وهذه العملية تتم يومياً في شكل تفويض السلطة؛ مصحوبة بالعلاقات الإنسانية الطيبة. قد يتم ذلك بطرق سهلة، وناجحة، ومرضية، لكل الأطراف. ولكن تبقى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى أدنى من التفاعل الشخصي. فأطراف العلاقة لا يحدث لهم إعادة التشكيل، فلا هم يتغيرون، ولا يتفاعلون بإيجابية.

أما في الجيل الرابع في إدارة الوقت فيتم الانتقال من التبادل إلى إعادة التشكيل؛ حيث ينبع التفاعل الإيجابي من الاعتماد المتبادل من عملية التعامل نفسها. الأفراد يتغيرون ويتشكلون، لا يعرفون متى بدؤوا عملية التبادل، ولا طبيعة العناصر التي شملتها عملية الاتصال. فهناك شيء جديد نشأ بينهم، لا يخضع لسيطرة أي من الطرفين، ولا يمكنهم التنبؤ به أو توقعه. إنه تفاعل الأفراد تحت ظروف الانطلاق وليس تحت ظروف التحكم. هذا الاعتماد المتبادل الذي يحقق إعادة التشكيل هو عالم جديد، وهو جوهر وخلاصة الجيل الرابع من إدارة الوقت.

وفي هذا الجيل يتم تجاوز عناصر الجيل الثالث، وهي بالكفاءة والإنجاز الفردي، ومقياس الزمن المجرد، إلى عناصر جديدة، وهي التفاعل الإيجابي، والقوانين الطبيعية المتوازنة، التي تقودنا وتتحكم في اتصالاتنا بالغير.

إن فكرة التفاعل الإيجابي هي فكرة مثيرة، ولكنها في نفس الوقت فكرة مخيفة. فعندما تدخل في اتصال قائم على التفاعل فإنك لا تعرف بدقة ما هي نتائج هذا الاتصال، أو ما هي نهايته. أما إذا كنت ممن يسلكون في ضوء الموروثات، وتؤمن بالفردية والاستقلالية، وتدير وقتك

من مبدأ إدارة الوقت وفق الجيل الثالث القائم على الكفاءة والتحكم، ستشعر بالضعف، والخوف، وعدم الخبرة، والشك.

يقول Stephen: أتذكر أول مرة انضممت فيها إلى الإشراف على معسكر للطلاب للاكتفاء الذاتي. كنت مساعداً للمدير، ولم أكن مسؤولاً بكثافة عن أساليب تحقيق البقاء، بينما كانت مسؤولياتي تتركز حول الاتصال الإنساني بين المجموعة. ولكن ذلك لم يمنع من تدخلي كثيراً عند ممارسة الطلاب لأساليب المحافظة على البقاء. لا أنسى ذا ت مرة عندما كنت على قمة صخرة وطُلب مني القفز إلى الخلف إلى الجزء المنخفض منها. لقد رأيت زملائي من المشرفين يفعلون نفس الشيء قبلي مباشرة. كنت أعرف أن كل إمكانيات السلامة متوافرة، وأن هناك حبلاً يربطني في حالة السقوط الخاطئ. ومع ذلك فلم يكن ذلك كله مطمئناً. لقد كنت مليئاً بالخوف والضعف والقلق. لم أحاول إظهار ذلك خوفاً من رد الفعل عند الطلاب. ولكنني لن أنسى المشاعر التي انتابت قلبي وعقلي لحظة القفز نفسها.

هذه المشاعر هي خلاصة فكرة التفاعل الإيجابي في عملية الاعتماد المتبادل. والفكرة هي أننا حقاً ضعفاء، وفي هذه العملية نحن نترك الأمور على أعنتها، ثم نضع ثقتنا في المبادئ والعملية نفسها دون أن نعرف النتائج، وبالتالي نصبح في مخاطرة حقيقية.

إن التحكم هو مجرد خداع. أولئك الذين يظنون أنهم يتحكمون لديهم من المبادئ الذاتية الداخلية ما يجعلهم يظنون أنهم يتحكمون فيما يحدث. ولكن الحقيقة أن ما يحدث هو نتيجة قدرتهم على طاعة تلك المبادئ الطبيعية للحياة التي تجعل الأشياء تحدث. إن ذلك يتحقق عند

مستوى أدنى من العطاء في شكل عملية تبادلية مع الغير قائمة على المشاركة والاعتمادية.

أما إذا أردت أن توسع قاعدة العطاء، وأن تدخل في عملية إعادة تشكيل لذاتك وللطرف الآخر من خلال الاعتماد المتبادل، بما يحقق التفاعل الإيجابي الحقيقي للإبداع. هنا تصبح هذه العملية قوة في حد ذاتها، وعندها تترك طوعاً موقع الأمان لتتعرض للمخاطرة التي أشرنا إليها وتشعر بالضعف. عليك أن تعتقد في هذه المبادئ عند مستوى أعلى. وأنت لا تعرف ما سيحدث، ولا تعرف ما هي النتائج، وما هي ردود فعل الآخرين. لهذا فأنت تحتاج إلى الشجاعة، وتخرج من منطقة الطمأنينة التي تعيش فيها الآن، وتخرج من خبرتك الماضية، وحاضرك الذي تعيشه. إنك تحتاج أن تأخذ هذه الخطوة الأولى، وأن تلقي بنفسك من على قمة الصخرة، مع كل المخاطرة.

الملكات الأربع داخل الاعتماد المتبادل:

تقف ملكاتنا الإنسانية وراء التفاعل الإيجابي بيننا كأفراد، والذي يحقق لنا قيمة أكبر من مجرد وجودنا فرادى.

إن حقيقة الاعتماد المتبادل تعني التعامل مع المسافة ما بين الإثارة ورد الفعل عندنا وعند الآخرين. وفي ذلك فنحن نتعامل مع الملكات الإنسانية لكي نتفاعل مع الآخرين بتماسك وصلابة.

«**إدراك الذات**»: يساعدنا على (إدراك الآخرين). لأننا نتعلم كيف ننصت إلى ذاتنا وقلوبنا من الداخل، وسنتعلم كيف ننصت إلى قلوب الآخرين. سنتعلم كيف نخرج من تاريخنا الذاتي ونحاول أن نفهم

ونتفاهم. سنتوقف عن رؤيتنا للغير وكأنه مجرد انعكاس لذواتنا. وعن رؤية أفعالهم من زاوية مدى تأثيرها على وقتنا وعالمنا الذاتي. سنتوقف عن رؤيتهم كمجرد موارد ننفذ من خلالها ما نريده من أهداف. ساعتها سنتخطى مرحلة النرجسية الذاتية، ونحترم اختلافنا مع الآخرين، واختلافنا عنهم، ونستعد لتلقي تأثيرهم فينا. ولأننا نحمل جوهراً لا يتغير فنحن مستعدون للتغيير. يمكننا أن نتواضع، ويمكننا أن نحترم الآخرين. سنجد في ضعفهم فرصتنا لكي نساعدهم، ونحبهم، ونغير حياتهم إلى الأفضل.

- لأننا نفهم (**الضمير**)، فنحن ندرك كيف نكون جزءاً من (**الضمير الجماعي**). نحن نقدر العمل الجماعي لكي نكتشف الشمال الحقيقي، ونتواضع لدرجة أن ندرك أن فهمنا للأمور محدود بموروثاتنا، وأن غيرنا قد لا يكون لديه الخبرة والرؤية التي لا نملكها. وهنا نحصل على الرضا العميق من خلال إيجاد الرؤية المشتركة، والقيم المشتركة التي تمكننا من إنجاز الأمور الأهم بالتعاون فيما بيننا.

- من خلال (**الإدارة الفردية**) يمكننا أن نحقق (**الإدارة الجماعية**). يمكننا الاتفاق على العمل سوياً من زاوية المكسب المشترك لتحقيق أهداف هامة. يمكننا إيجاد النظم، والهياكل، التي تدعم الجهد المشترك. كأفراد مستقلين نحقق أهدافاً مشتركة لصالح الأسرة، والمجموعة، والمنظمة، والمجتمع ككل.

- نحن نساهم (**بخيالنا المبدع**) في العملية الضخمة الخاصة (**بالتفاعل الإبداعي**) مع الغير. سنساعد في اكتشاف الطاقة المبدعة داخل الآخرين، ونستعد للانبهار بنتائج هذا التفاعل. يمكننا أن نكتشف حلولاً جديدة أكثر إبداعاً، وحلولاً ملائمة وعملية ومجزية بأكثر من أية حلول أخرى

كان من الممكن أن نأتي بها منفردين. ستصبح مشاركتنا جزءاً من جهاز سحري جديد يحقق نتائج رائعة من التفاعل مع الغير في حل المشكلات.

إن هذه الملكات النابعة من الاعتماد المتبادل تمكننا من إيجاد علاقات ثرية، أي أن نصبح أصدقاء، ونقدم الرأي الصادق والاتصال الحقيقي العميق بالغير. وبديلاً عن التواكل على الغير، أو الاعتماد على هذا الغير، أو مجرد تبادل المنافع، فإن الاعتماد المتبادل هو عملية ممارسة فعالة للتفاعل الإيجابي لتحقيق أهداف مشتركة. من خلال فرق قوية تعطي القوة لكل فرد فيها، وتلغي الضعف الموجود لدى كل منهم. عندها نحقق الأشياء الأهم بطريقة فعالة.

هذا هو محور الارتكاز النهائي، الذي يمكننا من أن نأخذ ما يضيع الوقت، والجهد، والإبداع الإنساني في المربع الأول وفي المربع الثالث، ثم نستثمر ذلك في إيجاد بُعد جديد من الفاعلية.

في الفصل التالي من الكتاب سننظر إلى نوعين من الأنشطة المثمرة في المربع الثاني؛ حيث يمكننا استخدام ملكاتنا المشتركة نحن والغير بشكل يحقق لنا إعادة التشكيل الحقيقية.

** ** **

الفصل الثاني عشر
الاشتراك في وضع المهم أولاً

«الاختلافات بين الأفراد هي بداية التفاعل الإيجابي بينهم»

افترض أنني قد تحديتك في مصارعة الذراع، بالطبع سيكون هدفك هو أن تكسب قدر الإمكان. لنفرض أن الزمن المتاح لهذه المصارعة هو دقيقة واحدة، وكان لدينا الحكم الذي سيعطي لكل منا عشرة سنتات مع كل فوز، فإننا نصبح جاهزين للمصارعة.

افترض أنك خسرت في الجولة الأولى من جانبي، وحتى أخفف من إحساسك بالخسارة سمحت لك أن تربح في الجولة الثانية. في هذه اللحظة ستتحمس لجولة ثالثة ورابعة. وبحكم العادة ستقاوم وتحاول الكسب. هنا ستكون عضلاتك تحت ضغط عال وحاجباك مرفوعان من كثرة التركيز. وفجأة أثناء ذلك طرأ على ذهنك أنه طالما أن كلينا قد كسب عشر سنتيمات فلماذا لا نتوقف ... ولكن بعد لحظة تكتشف أننا لو تبادلنا المكاسب لمدة أطول، فسيتمكن كلانا من تحقيق مبالغ متكررة من عشر سنتيمات تصل إلى ثلاثة دولارات.

إن هذا هو منطق المكسب في كل المواقف. وهو أن التعاون أكثر ثمراً من التقاتل والتنافس. والدرس ليس أننا نتبادل الخسائر حتى يكسب أحدنا ثم الآخر، وهكذا. ولكننا في منافسة مع الزمن وهو دقيقة واحدة وأننا نحاول تعظيم مكاسبنا خلال هذه الدقيقة. أي أن القدرة على العمل المشترك ستحقق مكاسب أكبر مما يكسبه أي منا منفرداً.

عندما نقوم بمثل هذه التجربة في جماعات الدراسة، والتدريب، غالباً ما نسمع مثل التعليقات التالية:

«لقد كنت أظن أن ذلك أمر سلبي. ولكن عندما رأيت كيف أنه من الضروري اتباع مبدأ الأخذ والعطاء على الجانبين سيكون هناك طرفان رابحان».

«هناك قيمة معنوية لأن أكون أنا الفائز. وكان ذلك أمراً هاماً بالنسبة لي حتى أن اكتشفت أننا بهذا المنطق نصبح خاسرِيْن!!».

«لقد كانت كرامتي في الميزان عندما بدأت المصارعة والكل يشاهد ما يجري. شعرت أنني لابد أن أكسب... لابد أن أهزمك».

«لقد اكتشفت أنني في الحقيقة أصارع نفسي...».

جميعنا ينظر إلى المواقف التي تقابلنا بعقلية المكسب والخسارة. فالمكسب يعني أن شخصاً ما سيخسر. فنحن نحمل موروثاً منطوياً على المحدودية الذهنية بمنطق المكسب والخسارة، في الرياضة، والدراسة؛ حيث نقوم بترتيب البشر على سلم صاعد. فنحن ننظر من خلال عدسة المكسب والخسارة، وما لم نطور رؤية صادقة للذات فسنظل بقية الحياة نتنافس من أجل سنتات بدلاً من أن نتعاون لنكسب الدولارات.

مثلاً، من الرابح في الزواج ـ أنت أم زوجتك؟ من الرابح عندما تخدم أولادك، وعندما يستحوذون على وقتك لبناء ذواتهم، أنت أم هم؟ من الرابح في مكان عملك عندما تتصارع مع زملائك باحثين عن التميز والاعتراف من الإدارة، أو كسب العمولة، أو الترقية، أو الرحلة الترفيهية؟ ما هو الثمن الغالي لهذه العقلية الخاصة بالربح والخسارة من منظور إدارة

الوقت وجودة الحياة؟

على عكس كل موروثاتنا الشخصية، أن **تكسب** لا تعني بالضرورة أن غيرك لابد وأن **يخسر**، ولكنها تعني أنك حققت الأهداف. وأن المزيد من الأهداف يمكنك تحقيقها متى تعاونت مع الغير بدلاً من التنافس معه.

إن واقع الاعتماد المتبادل القائم على المكسب المشترك هو الخيار الممكن للأجل الطويل. إنه جوهر عقلية الوفرة، وهي عقلية تفترض أن هناك الكثير الذي يكفيني ويكفي من ينافسني، بشرط دمج الطاقات لكي نصبح قوة أكبر من مجرد حاصل جمع طاقاتنا. يطلق على ذلك منطق المكسب المشترك للطرفين، وللمجتمع ككل. فمن خلال العمل، والتعلم، والمساعدة، والنمو المشترك، تأتي المنافع للجميع أنت، والغير، والمجتمع ككل.

عملية المكسب المشترك:

في كتابنا السابق **الصفات السبع للأفراد ذوي الفاعلية العالية** قدمنا عملية من ثلاث خطوات قائمة على المبادئ الحقة للحياة، تضمن تحقيق المكسب المشترك لكل الأطراف:

- **فكر بأسلوب المكسب المشترك**. وهذا ينبني على مبادئ: الرؤية والفعل والحصول على التعاون المشترك والمنافع المشتركة.
- حاول **أولاً أن تفهم، ثم اسمح للغير بأن يفهمك**. وهذا يقوم على مبادئ: التواضع والواقعية والصدق.
- **التفاعل الإيجابي**. وهذا يقوم على مبادئ احترام الفروق بينك وبين الغير، والبحث عن حلول جديدة مجدية للطرفين.

دعنا ننظر إلى هذه الخطوات الثلاث بعمق من منظور تعريفها، وكيفية تطبيقها، وتأثيرها على وقتنا وجودة حياتنا.

فكر بالمكسب المشترك:

مثلها مثل المربع الثاني فمنهج المكسب المشترك هو أسلوب للتفكير. إنه القاعدة الأساسية في كل كتابات الحكمة الإنسانية، التي تتحدث عن مبدأ المنافع المتبادلة، والمشاركة، والتبادل، أو ما تسميه هذه الكتابات **بالقاعدة الذهبية**.

عندما نتعلم من منظور المكسب المشترك فنحن نسعى إلى المنافع المتبادلة في كل اتصال. نبدأ بالتفكير في غيرنا من الناس، وفي المجتمع ككل. كل ذلك يؤثر بدرجة كبيرة فيما نعتبره **هاماً**، وكيف نستفيد من وقتنا، وكيف نتصرف في لحظة الاختيار والقرار، كما يؤثر في النتائج التي نحصل عليها في حياتنا.

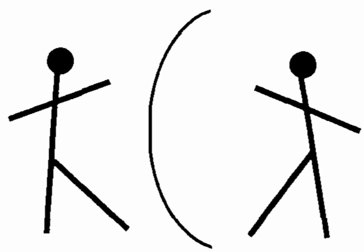
حاول أولاً أن تفهم غيرك، ثم اجعل غيرك يفهمك:

بالنسبة لنا الاتصال هو أول وسيلة لكي يفهمنا الغير، من خلال التعبير عن أفكارنا وآرائنا بطريقة فعالة. ولكن عند البعض عندما ننصت فهدفنا الأول هو الرد. وعند هؤلاء عندما نقتنع بأننا على حق، فغالباً ما لا نريد رأي أي أحد آخر. نريد من الغير الاستسلام لهذه القناعة وعليه الانصياع لآرائنا. نريد الآخرين نسخة منا، وعليهم أن يعتنقوا ما نعتنقه من آراء!!

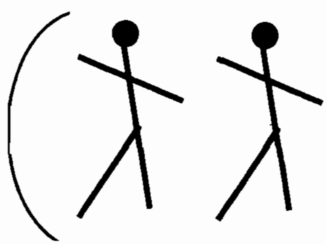
ولكن التواضع، النابع من المبادئ، يزيل هذا النوع من الغرور الأحمق. نصبح أقل اهتماماً بمن هو **الأصح** بل نهتم فقط بما هو **الصحيح**.

نحن نحترم الآخرين. نحن نعترف بأن في ضمائرهم مخزوناً للمبادئ الصحيحة، وأن خيالهم الخلاق غني بالأفكار. نحن نقدر أن إدراكهم لذواتهم، وإرادتهم المستقلة، قد حقق لهم الرؤية والخبرة التي لا نملكها نحن. ولذلك فعندما نرى الأمور بشكل مختلف عنهم، فنحن في حاجة أولاً إلى أن نفهمهم قبل أن نبادر بالرد عليهم، علينا أن ننصت إليهم. علينا أن ندع جانباً تركيبنا الذاتي، وآراءنا، ثم نحاول صادقين فهم وجهة نظرهم.

نحن ننظر إلى اختلافاتنا مع الغير كما لو كنا ننظر من ناحيتين متقابلتين. من خلال عدسة ضخمة جانبها الأول مقعر، يكبر ذواتنا وآراءنا، والآخر محدب يقلل من ذوات وآراء الغير. كما في الشكل التالي:

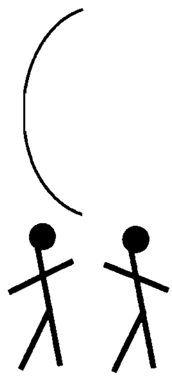


يجب أن نعي أن كلا الرؤيتين صحيح، ولكل منهما قيمتها. ولكن الأسلوب الوحيد لفهم وجهة نظر الطرف الآخر هو أن نترك موقعنا ونعبر إلى الناحية الأخرى لكي نرى القضية من وجهة نظر الطرف الآخر. كما في الشكل التالي:



وكما يقول غاندي: «إن ثلاثة أرباع المآسي، وسوء الفهم، في هذا العالم سيختفي إذا وضع كل منا نفسه في موضع من يختلف معهم، لكي يفهم وجهة نظرهم». فعندما نحاول فهم وجهة النظر الأخرى غالباً ما نعدل من وجهة نظرنا مع كل زيادة في هذا الفهم.

يقول Martin Buber: «الرجال فقط هم الذين يظهرون عظيم احترامهم لبعضهم البعض فيستخدمون كلمة «نحن» عندما يتحدثون سوياً». إن الإنصات بصدق يحقق الفهم والثقة، وبذلك نخلق البيئة المحققة للتفهم المشترك، وبدلاً من البقاء على طرفي النقيض ينظر كل منا إلى الطرف الآخر بسوء فهم، يتحول كلانا لنقف في طرف واحد ننظر سوياً إلى الحلول المناسبة للطرفين، كما في الشكل التالي:



أوجد التفاعل الإيجابي المشترك:

التفاعل الإيجابي المشترك هو ثمرة التفكير القائم على المكسب المشترك، وعلى محاولة التفاهم بين الطرفين. إنها القوة المجتمعة للطرفين، قوة الإبداع الجماعي؛ حيث يتحقق سحر الحساب ١+١= ٣ أو أكثر. فهي ليست تنازلات، وحلول وسط، وليست حساباً قائماً على ١+١= ١ ١/٢.

إنه البحث عن حلول بديلة أفضل من أية حلول يستطيع أن يأتي بها أي من الطرفين منفرداً.

ولننظر الآن إلى طرق تقوم على عملية المكسب المشترك، سواء في حياتنا كأسر، أو جماعات، أو منظمات، وذلك من أجل نتائج ترفع جودة الحياة.

تماماً كما فعلنا في الجزء السابق من الكتاب حول موضوع الرؤية، والأدوار، والأهداف الشخصية، سنحاول الآن مناقشة العمل الجماعي والاعتماد المتبادل. سننظر إلى الرؤية المشتركة، والتفاعل الإيجابي، في وضع الأهداف والقيام بالأدوار المشتركة وكيف أن ذلك يخلق بيئة ملهمة، وصلبة، وقوية.

أهمية الرؤية المشتركة:

إذا أردت أن تمر بتجربة مثيرة فاسأل من يعملون معك عن **الشمال الحقيقي** للمنظمة التي يعملون فيها. بمعنى آخر ما هي الغاية التي قامت من أجلها هذه المنظمة؟ اسأل أعضاء أسرتك أن يقولوا، في جملة واحدة، ما هو الهدف الأساسي لهذه الأسرة؟ اسأل زوجتك ما هو الهدف من هذا الزواج؟ ما هو السبب الأساسي وراء كل ذلك؟ عندما تذهب إلى عملك غداً، اسأل أول عشرة زملاء تقابلهم في الصباح أن يساعدوك في بحث تقوم به واسألهم السؤال الأول: ما هو الهدف الأساسي للمنظمة؟ اسأل ما هو الهدف وراء مجموعة العمل التي نحن أعضاء فيها؟ ما هو الهدف من وراء وجود مجلس للإدارة؟ ما هو الهدف من قيام لجنة المديرين؟

لقد قمنا بهذه التجربة مع مديري الكثير من المنظمات، والشركات

العملاقة، بما فيهم بعض شركات قائمة الشركات الكبيرة المعروفة Fortune-100. لقد دهش كبار المديرين في هذه الشركات، بل أصابهم الحرج من ذلك الوصف المتنوع، والمتباين، لرؤية الهدف الأساسي لشركاتهم. هذا على الرغم من أن بعض هذه الشركات يضع لوحات على الحوائط تحدد المهمة الأساسية، والرسالة العامة، للشركة. فلا يوجد شيء يمثل رؤية مشتركة، ولا عاطفة مشتركة، ولا مبدأ يجمع الكل حول حقيقة واحدة!! وماذا كانت التكلفة؟

يقول Rogers: «منذ عدة سنوات طلب مني الانضمام إلى قسم البحوث والتطوير في شركة عالمية كبيرة، بهدف مساعدة العاملين على الاندماج في أنشطة المربع الثاني دون سواه. كانت الخطة أن أقوم ببعض التحليل للموقف، ثم بدأت مع مدير القسم بتطوير بعض العادات لدى العاملين من خلال تدريبات معينة حتى يتحقق الهدف المطلوب.

خلال هذه العملية قمت بزيارة العديد من مكاتب ومواقع الإدارة، ومن موقع لآخر كنت أرى نفس المنظر مرات ومرات. في كل مكتب ترى كل فرد يداً على الهاتف والأخرى على الكمبيوتر، وأمامه كومة أوراق ويرد عليك «لحظة واحدة ... سأكون معك حالاً!!»

بعد ذلك يزيح من أمامه كومة الأوراق، أو ينهي المحادثة التليفونية، ثم يتنهد، ناظراً إلى ساعته، ليخبرك كيف أنه محمل بعبء كبير، وأن وقته ضيق، وأنه مشغول بشكل غير عادي، وأن المطلوب منه أكثر مما يطاق. أما في الطرقات بين المكاتب فالكل يركض، وتشعر أن هناك قدراً من التدافع، والهلع، في كل مكان.

أخيراً، عدت إلى المدير قائلاً: «إن العاملين معك لا يحتاجون مناخ المربع الثاني، إن هؤلاء يعشقون حياة الطوارئ، والضغط والزحام». فرد قائلاً «ماذا تعني؟» قلت: «إنهم يحصلون على شعورهم بالأمن من هذه الحالة الطارئة، وهذا مناخ مسيطر على المكان كله، وأنا أعتقد أن كلاً منهم على علم تام بما هي الأشياء الأهم؟ رد قائلاً: «أنت على حق. فهناك صراع بين مساعدي المدير حول ماذا يجب على هذا القسم عمله؟ ولكل منهما أتباعه، ونحن حقيقة في صراع مع بعضنا البعض. فلا توجد أهداف، أو رموز، مشتركة. ولا ندري إلى متى تدوم هذه الحالة، وقريباً سينهار كل شيء»؟.

هؤلاء الأفراد كانوا جميعاً يحصلون على إحساس بالأمان والهوية من خلال الإحساس المجنون بالانشغال، وتحمل الأعباء. لقد كان التفسير الحاسم لكل ذلك هو ما يشعر به كل فرد داخل نفسه على النحو التالي «عندما تحين النهاية، وينهار كل شيء، سيكون آخر شخص في هذا القسم يمكن الاستغناء عنه هو أنا، لأنني أكثر الجميع انشغالاً، وأكثرهم عملاً، والجميع يعرفون ذلك».

بعد هذه الفترة بقليل كان القسم بالفعل عرضة للتغيير، وفقد البعض منهم عمله. ولكن قبل إعادة الحياة لذلك القسم، كان لابد من خلق مناخ المربع الثاني المطلوب. لقد كانت المشكلة الرئيسية هي فقدان الرؤية المشتركة بين العاملين في القسم. إن تعليمهم إدارة الوقت من المنظور التقليدي ما كان ليحقق لهم أي تغيير.

في أحد البرامج التدريبية التي نعقدها، والتي حضر إليها عدد من العاملين من الشركات الكبرى، جاء عدد كبير من المشاركين ليقول: «لابد

وأنكم تتحدثون عن شركتنا! هذه هي بالضبط طريقتنا في العمل!! أو هذا بالضبط حالنا في العمل!! بالطبع لم نكن نقصد أياً من هذه الشركات، ولكن يبدو أن الحال في كل الشركات واحد.

إن المشكلة موجودة في نهج حياتنا؛ حيث الشركات تعمل عند **الحجم المناسب**. فالكل مشغول تماماً، والكل يحاول أن يثبت أنه لا يمكن الاستغناء عنه. وهنا يصبح الانشغال الشديد في العمل مصدراً من مصادر الإشباع والأمان، هذا على الرغم من أن معظم مشاغل هؤلاء من النوع الواقع في المربع الثالث.

انظر إلى حجم التكلفة المهدرة في الشركات لأن العاملين ليس لديهم رؤية واضحة حول **الأهمية المشتركة** للأشياء.

في إحدى الشركات الكبرى التي عملنا فيها، والتي حازت على جائزة الجودة في اليابان المعروفة باسم Deming Award، درست الإدارة نسبة الوقت المنفق في المربع الثاني، محاولين رفعها، ونجحت الإدارة في ذلك مما ميز هذه الشركة عن باقي الشركات. يوضح الجدول التالي النمط العام لحجم الوقت المنفق على الأعمال في كل مربع من المربعات بين الشركات المتميزة والشركات العادية.

من السهل أن ترى في هذا الجدول مدى الاختلاف بين الشركات المتميزة وغيرها من الشركات. نلاحظ أيضاً الاختلاف الواضح في المربعين الثاني والثالث. فالشركات المتميزة تنفق الوقت الأكبر في أعمال المربع الثاني، والوقت الأقل في المربع الثالث؛ حيث الأعمال العاجلة غير الهامة. تعود هذه الفروق بالدرجة الأولى إلى عدم وضوح الأمور التي تعتبر هامة أمام العاملين في فئة الشركات العادية.

	عاجل	غير عاجل
هام	المربع الأول الشركات المتميزة = ٢٠٪ - ٢٥٪ الشركات العادية= ٢٥٪ - ٣٥٪	المربع الثاني الشركات المتميزة = ٦٥٪ - ٨٠٪ الشركات العادية = ١٥٪
غير هام	المربع الثالث الشركات المتميزة = ١٥٪ الشركات العادية = ٥٠٪ - ٦٠٪	المربع الرابع الشركات المتميزة = أقل من ١٪ الشركات العادية= ٢٪ - ٣٪

ولأننا رأينا هذه الفروق في الكثير والكثير من الشركات. لذلك عندما يقابلنا المتدربون في الدورات التدريبية، ويرون هذه الحال هي نفس الحال في شركاتهم فهم محقون، وهم يرون أن ذلك يعود إلى نفس السبب، وهو عدم وضوح الأهمية والأولوية. وهذا يعني أنه في عدد كبير من الشركات، سواء الصغيرة أو الكبيرة، وقت الإدارة يضيع في أعمال لا تساهم بدرجة كافية في تحقيق أهداف الشركة!!

بمقدار سيطرة الإحساس بالطوارئ، والعجلة على أعمال الإدارة تهمل بها الأعمال الهامة لتحقيق أهداف المنشأة. وهذا لا يعني أن أعمال الشركات لابد وأن تخلو من الطوارئ، والشعور بإلحاح الأمور العاجلة، فالمربع الأول هو مربع حقيقي، والأعمال الواقعة داخلة أعمال هامة وإن كانت عاجلة، ولا مانع من القيام بها ،وإعطائها الأولوية بقدر أهميتها. أما في المربع الثالث فلا يجب أن يضيع الوقت أساساً، لأن الأهمية في

هذا المربع غير واردة، أو غير واضحة، مع سيطرة الشعور بالعجلة والطوارئ!!

الغرام بالرؤية المشتركة:

إن الحب الناتج عن الرؤية المشتركة بين الأفراد يحقق التفاعل الإيجابي المنتج بينهم. إنه يجمع، ويركز الطاقات، والمواهب، والقدرات، لدى المشاركين. كما أن الرؤية المشتركة ينتج عنها إدارة ذاتية تمنع أية اتجاهات للفوضى داخل المجموعة.

لقد سمعنا جميعاً عن أسر، مجموعات، وفرق رياضية، وشركات، ومنظمات، استطاعت تعبئة الجهود الجماعية للوصول إلى أهداف عظيمة وإلى مستويات للإنجاز تتجاوز القدرات والموارد المتاحة.

يقول Stephen: **ليت لدي الكلمات التي تصف اتحاد الوعي، واللاوعي، لتحديد رسالة أسرتنا. لقد أمضينا نصف ساعة، كل يوم أحد، وعلى مدى ثمانية شهور، لكي نتفق على الأسئلة الأساسية.**

«ما هو الهدف من تجمعنا كأسرة؟ ما هي الأمور الهامة بالنسبة لنا؟ أي نوع من العلاقة الأسرية نريد؟ ما الذي يجعل كلاً منا فخوراً عندما يدعو أصدقاءه لزيارة هذه الأسرة؟

وأخيراً قدمنا الفقرة التالية كصياغة للرسالة العائلية لأسرتنا:

إن رسالة أسرتنا هي: أن نوجد مكاناً ينمو فيه النظام، والحقيقة، والعقيدة، والحب، والسعادة، والاسترخاء. وأن تقدم الأسرة، لكل عضو فيها، الفرصة لأن يكون مسئولاً، مستقلاً، فعالاً، عند تفاعله مع غيره، حتى نخدم هدفاً أسمى لمجتمعنا.

لقد ساهمت والدتي في هذه الصياغة، وكذلك ساهم أبنائي الذين أصبح لهم أبناء. وهكذا فقد نجحنا في صياغة لهذه الرسالة عبر أكثر من جيل، بشكل يوجد التواصل بين هذه الأجيال. لقد كتبناها، وعلقناها على الحائط. وبين الحين والآخر نختبر أنفسنا طبقاً لهذه الرسالة، وعندما نجد انحرافاً عن الاتجاه الصحيح، أو نقطة من نقاط الضعف، نعود إلى هذه الرسالة للتصحيح. فهذه الرسالة تضمن تركيزنا المستمر على ما يمكننا أن نكونه حالياً، ومستقبلاً.

الرؤية المشتركة تصبح الدستور، والمعيار لعملية اتخاذ القرارات داخل المجموعة. إنها تصهر الجميع سوياً، وتعطيهم الشعور بالتوحد، والهدف المشترك الذي يمنح الجميع القوة عند مواجهة التحديات.

ذكر أحدهم لي هذه القصة:

بعد أن كتبت رسالتي الشخصية بفترة وجيزة، كنت أفكر في دوري كأب، وتساءلت ما هي الأشياء التي أود أن يذكرها أبنائي عني بعد رحيلي. ولذلك عند تخطيطنا للعطلة الصيفية، حاولت تطبيق مبدأ الرؤية المشتركة داخل أسرتي: لقد جمعت الأسرة لوضع صياغة لرسالتها خلال تلك العطلة. وأطلقنا على الأسرة خلال هذه العطلة وصف «فريق Smith». وهو الوصف الذي استخدمناه خلال تلك الرحلة.

كل منا كان له الدور الذي يساهم به في بناء هذا الفريق. ابنتي البالغة من العمر ست سنوات اختارت مهمة الترفيه عن المجموعة، خاصة عندما تنشب مناقشة، أو خلاف بين أفراد المجموعة. وكان هتافها الدائم «أيها الفريق كلما اتحدنا تصعب هزيمتنا!» فسرعان ما ننضم إليها في هذا

الهتاف، وكان لذلك دوره الكبير في اختفاء المشاعر السيئة، بسرعة، والتي قد تنشأ بين الحين والآخر.

كنا جميعاً نرتدي نفس القمصان. وفي إحدى المحطات التي توقفنا فيها هتف عامل المحطة بعد أن لاحظ القمصان الموحدة «ما هذا كأنكم فريق كرة!! لحظتها شعرنا بتماسك غريب، وروح معنوية عالية. وعندما عدنا إلى السيارة فتحنا نوافذها، ورفعنا صوت الراديو، وساح الآيس كريم في المقعد الخلفي، لقد كنا بالفعل أسرة!!

بعد ثلاثة أشهر من تلك الإجازة، أصيب ابني البالغ من العمر ثلاث سنوات بمرض من أمراض الدم، وكان ذلك كافياً لأن يضع الأسرة كلها في امتحان حقيقي. ولكن الغريب أنه ما من مرة أخذنا هذا الابن للعلاج في المستشفى إلا طلب منا أن يلبس القميص نفسه الذي كنا نرتديه في الرحلة. ومع تكرار زياراته المستشفى أصبح هذا القميص مليئاً ببقع الدم والدموع.

عندما تماثل هذا الابن للشفاء وعاد إلى البيت معافىً كنا جميعاً نرتدي تلك القمصان تحية له، لقد أردنا أن تدوم بيننا هذه المشاعر المشتركة التي بنيناها خلال تلك الرحلة. لقد كانت الروح التي سادت «فريق Smith» هي السر وراء اجتياز أكبر المحن التي واجهت الأسرة يوماً ما.

إن قوة الرؤية المشتركة تحقق مستوى أعلى من جودة الحياة في الأسرة، أو في المنظمة، أو في أي موقع تعمل فيه مع الآخرين، حيث يتحول كل منا إلى عضو فاعل في مجموع كبير. هنا يمكننا أن نعيش، ونتعلم، ونحب، ونترك آثاراً خالدة كمجموعة.

صياغة الرسالة الجماعية الملهمة:

كل المجموعات، من أي نوع، سواء كانت أسراً، أو منظمات، يمكنها استخدام عملية المكسب المشترك في إيجاد الرؤية المشتركة. لقد رأينا هذه الحقيقة في كل مكان في العالم. رأينا أن الشمال الحقيقي يحتاج إلى شروط أربعة:

١- عدد كاف من الأفراد.

٢- الكل على علم بما يجب عمله.

٣- الكل يتفاعل بإيجابية.

٤- الثقة التامة تسود البيئة.

هذا النوع من التفاعل يحقق الضمير الجماعي. لقد رأينا ذلك في روسيا، وسنغافورة، وإنجلترا، وأستراليا، وجنوب أفريقيا، وأميركا الجنوبية، وكندا، والولايات المتحدة. كلما طُلب من الجميع وضع صياغة للرسالة المشتركة، وجلست المجموعات للقيام بذلك، فسرعان ما كان ينشأ بين الجميع وعي جماعي بقوانين الحياة الأساسية. سرعان ما يستخدم الجميع هذا التفاعل الجماعي للبحث عن طرق تجمع المواهب والطاقات لتحقيق نتائج باهرة.

إن أفضل صياغات الرسالة الجماعية تأتي منسجمة مع ما نسميه «الرسالة العامة»، وهي تعبير عن تحسين المستوى الاقتصادي لكل المشاركين في أي عمل. هذه الرسالة تعالج الحاجات الأربع، إنها تفترض أن الإنسان له مجموعات من الحاجات المادية والعقلية والعاطفية والروحية تعمل ككل متكامل متفاعل. وهذا يسري على كل المشاركين في أي عمل، وله

مصلحة في تحقيق النجاح للمجهود المبذول في منظمة ما. ليس الأمر مجرد إدارة وعمال، ولكن هناك العملاء، والموردون، وأسر العاملين، والمجتمع، والبيئة، ومستقبل الأجيال القادمة. في الأسرة يمتد التأثير إلى الأسرة الأم، والأسر المتفرعة عنها، ومستقبل الأسرة الإنسانية ككل.

إن الصياغات الملهمة للرسالة الجماعية يجب أن تركز على العطاء، والأهداف النبيلة، بشكل يشعر كل فرد بما يجب عمله. إنها تأتي من عقول وقلوب المشاركين، ولا تأتي من قرار إداري من مدير يعيش في برج عالٍ فوق مستوى الجميع.

إذا كنت تخطط لصياغة رسالة لمنظمتك، أو أن تراجع صياغة لها موجودة بالفعل، يمكنك الاستعانة بالقائمة التالية: فالرسالة الصحيحة يجب أن تشمل:

- التركيز على العطاء والأهداف السامية التي تشعر صاحبها بما يجب عمله، بالرغم من مشاعره الشخصية.
- تأتي هذه الرسالة من مجموع الأفراد، وليس من القيادة المتعالية على الجميع.
- مبنية على مبادئ مطلقة في الزمان والمكان.
- تشمل الرؤية، والقيم، الصحيحة.
- تخاطب حاجات جميع المشاركين.
- تخاطب ملكات، وقدرات، جميع المشاركين.

يجب أن نأخذ من أنشطة المربع الثاني لكي نصوغ الرسالة التي توجد

الرؤية المشتركة، والتي توفر الكثير من الوقت والجهد فيما بعد. النتيجة أبعد من مجرد الرؤية المشتركة. إن هذه العملية تغيرنا من الداخل، وتعدل من علاقتنا مع من يشاركنا العمل، وتغير من جودة حياتنا بشكل جوهري.

أهمية التفاعل الإيجابي بين المجموعة في الأدوار والأهداف:

في سعينا لتنفيذ الرؤية المشتركة نبدأ برؤية القيمة النابعة من تفاعل الأدوار، والأهداف المشتركة، إيجابياً.

في حياتنا الشخصية، عندما ننظر إلى أدوارنا المختلفة في الحياة، كأجزاء منفصلة، نرى التعارض والتضاد بينها. ولكن عندما نراها كأجزاء من كل لا ينفصل تصبح هذه الأدوار نفسها قوة إيجابية يدعم بعضها البعض.

نفس الشيء ينطبق على العمل المشترك، والاعتماد المتبادل، عند النظر إلى أدوار كل منا في أية مجموعة. فعندما نرى كيف أن كل دور يساهم في المجموع، وبدلاً من النظرة القائمة على المزاحمة، والتنافس، يمكننا تطبيق مبدأ المكسب المشترك لكي نوجد التفاعل، والوفرة. ويصبح مفتاح ذلك وجود إتفاقيات للتفاعل الإيجابي المشترك.

إن أية مجموعة عمل لابد لأعضائها، إن آجلاً أو عاجلاً، من أن يتفقوا على العناصر التالية:

- **ما هي النتائج المراد تحقيقها**: ما هو الهدف المطلوب بدقة؟ وما هي المحصلة التي نرغب في الوصول إليها، مع تحديد ذلك كما، ونوعاً، وتوقيتاً؟
- **القواعد؟** أي ما هي القيم، والسياسات، والحدود، والمستويات المتاحة للمبادرة، حتى تحقق النتائج المرغوبة.

- **الموارد**: ما هي الأدوات المستخدمة في العمل؟ ما هي الموازنة المحددة لذلك، والمساعدة البشرية المتاحة، وكيف يمكن الحصول عليها؟
- **الرقابة**: كيف يمكننا قياس نجاح ما ننفذه؟ ما هي المعايير التي ستستخدم في تحديد مدى الوصول إلى النتائج المرغوبة؟ هل هناك مقاييس معينة قائمة على العد، أو الملاحظة، أو الاستنتاج، أو مزيج من كل ذلك؟ أمام من نحن مسؤولين تجاههم؟ ومتى ستتم عملية التقييم؟
- **النتائج**: لماذا نقوم بكل ذلك؟ ما هي النتائج الطبيعية والمنطقية وراء هذا الإنجاز ووراء تحقيق تلك النتائج المرغوبة؟

من منظور إدارة الوقت، كم من الوقت ننفقه في إصلاح، وترميم، وحل مشكلات، علاقاتنا مع الغير. ذلك لأننا منذ البداية لم نكن واضحين حول هذه الجوانب الخمسة؟

فالجميع غير واضح بالنسبة للأهداف. فكثيراً ما نسمع العبارات التالية بين أعضاء فريق أي عمل:

: لقد ظننت أنك تريدني أن أفعل ذلك.

: لا. ما كان يجب عليك عمل هذا.

أو : هذا ما فهمته. لقد تصورت أن الأولوية لذلك.

: لا، الأولوية كانت لغير ذلك.

أو : ليس هناك وضوح بالنسبة للإرشادات.

أو : لقد تصورت أن على القيام بالمبادرة والتصرف.

: لم يحدث أن أعطيناك سلطة المبادرة والقرار.

أو : لم أكن أعرف أن للشركة سياسة معينة في هذا الصدد!

: حسناً، الشركة لها سياسة!

الأفراد لا يعرفون الموارد المتاحة لهم. وهم يقيسون أداءهم على معايير بخلاف تلك المعايير التي يقيس بها رئيسهم هذا الأداء. وعندما تسوء النتائج لا يستطيع هؤلاء العاملون معرفة العلاقة بين أدائهم وبين تلك النتائج وإلى أي حد ساهموا فيها سواء بالسلب أو الإيجاب.

عندما نسأل المَشاركين في دوراتنا التدريبية، كم من الوقت يضيع من العاملين في معالجة آثار عدم الوضوح في التوقعات حول تلك الجوانب؟ نجد أن الجميع يذكر ٦٠٪ كحد أدنى لهذا الهدر. عندما نتكلم عن جوانب إدارة الوقت نجد أن هذا الجانب يقع في صميم موضوع الفاعلية. وهنا نرى الكم الكبير من الوقت، والجهد، المهدرين في أعمال المربع الثالث، أو في مشاعر سلبية. لقد كان من الممكن استثمار هذا الجهد والوقت في إنهاء الأمور الأهم.

كما ذكرنا في الفصل السادس، فإن كل دور من أدوارنا في الحياة هو عبارة عن ريادة في حد ذاته. إن مفتاح النجاح في الجهود المعتمدة على التفاعل الإيجابي مع الآخرين هو ما نسميه اتفاقيات الريادة القائمة على المكسب المشترك. هذه الاتفاقيات تمثل تفاعل الأفراد، والفرص عند أفضل مستوى. هنا تندمج الرسائل الشخصية، والتنظيمية، في رسالة واحدة، وعندها تسري روح الإبداع في كل المنظمة.

بناء اتفاقيات المكسب المشترك:

إن اتفاقيات المكسب المشترك هي البديل للمبدأ التقليدي القائم على تفويض السلطة، والذي يتحول في النهاية إلى عملية تحميل الغير بالمهام. أما اتفاقيات الكسب المشترك فهي تقوم على شراكة قائمة على التفاعل، والتعاون، الذي يحقق الأمور الأهم أولاً. يتحول تفويض السلطة إلى تفويض للريادة. وبدلاً من أن يشعر المرؤوسون بأنهم مجرد أدوات، يتم تحميلها بالأعباء، يشعرون بالمشاركة، والاندماج، ووجود الدافع نحو الأداء. ويشعر الجميع بإنجاز أمور أهم بالنسبة للجميع.

إذاً، فكيف توجد هذه الاتفاقيات؟

فكر بأسلوب المكسب المشترك، حاول أن تفهم، حاول أن تتفاعل:

عندما تجلس مع رئيس، أو مرؤوس، أو زميل عمل، أو ابنك قم بهذه العملية، وانته معه إلى اتفاق حول الجوانب الخمسة التي سبقت الإشارة إليها، والتي تشكل اتفاقية المكسب المشترك.

١- حدد النتائج المطلوبة:

هذه النتائج المطلوب الوصول إليها هي الرؤية المشتركة التي تقوم عليها اتفاقية الشراكة. هذه هي صياغة لما يعتبر **مهماً**، وهي أساس وضع المهم أولاً، في كل علاقة تبادلية مع الغير. إنها مقياس الثراء الفكري، والبحث عن الحلول المبتكرة التي تحقق التفاعل الإيجابي.

الكثير من العوامل التي تحقق صياغة ملهمة للرسالة الجماعية، تساعد أيضاً في صياغة النتائج المرغوبة مثل:

- التركيز على العطاء.
- الاستجابة للحاجات الأربع مجتمعة.
- البحث عما يعتبر مكسباً لكل المشاركين.

من المهم أيضاً تحديد ما يجب عمله لدعم القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة في المستقبل، أي أن نقوي القدرة على الإنتاج. ومن المهم أيضاً التأكد من أن النتائج المرغوبة هي **نتائج** وليست **أساليب** فعندما نتحكم في الأساليب نصبح مسئولين عن **النتائج**.

من الضروري وجود صياغة لهذه النتائج المرغوبة مع كل تجمع عائلي أو اجتماعي، أو تنظيمي، حيث يتم ربط كل الأهداف، والاستراتيجيات الخاصة بكل مهمة، مع الرسالة العامة ومع التجمعات، والجهود الأخرى، في المنظمة. إن هذا يوجد حالة منْ الرسائل المشتركة، أو الاندماج ما بين الرسائل الشخصية لكل فرد والرسالة العامة للمنظمة.

٢- ضع الإرشادات والقواعد:

بالإضافة إلى السياسات والإجراءات التي تؤثر في إيجاد الاتفاق من المهم وضع بعض الإرشادات والقواعد مثل:

- المبادئ الحقيقية التي يقوم عليها العمل حتى تحقق النتائج المرغوبة.
- المبادئ التنظيمية (وهي مبادئ عملية) خلف السياسات التنفيذية.
- المحاذير، وممرات الفشل، التي يجب تجنبها.
- حدود المبادرة لكل عضو.

إن الفهم الواضح للأسس يجنب المرء العديد من المشكلات. خذ على سبيل المثال حدود ومستويات المبادرة، إن (الجرسون) الذي يسمح له بأن يختار الطعام لعميل ما، ثم كانت النتيجة أن هذا العميل غير راض قد يكون أمراً مسموحاً في مطعم ما في حين لا يسمح به في مطعم آخر. إن الاتفاق على مساحة المبادرة الممنوحة لهذا العامل تضع حداً للمشكلات.

يمكن الاستعانة بهذه المستويات الستة من المبادرة والمقتبسة من أعمال William Oncken:

أ) انتظر حتى تعطي لك الأوامر.

ب) اسأل عما يجب فعله.

جـ) اقترح.

د) تصرف وبلغ النتائج فوراً.

هـ) تصرف وبلغ النتائج كل فترة.

و) تصرف بمفردك تماماً.

إن الاتفاقية قد تشمل عدة مستويات من المبادرة للوظيفة، فالسكرتير، مثلاً قد يسمح له بالمستوى الثالث من المبادرة عند التعامل مع المراسلات، والرد على مشكلات العاملين، ولكن في التعامل مع الزوار والمكالمات الهاتفية قد يرفع هذا المستوى إلى المستوى الخامس.

ومستوى المبادرة يتغير بتغير قدرات الفرد ومستوى الثقة به. فالطفل في الثالثة الذي ينتظر من يقول له أن يرتب غرفته، سينتقل إلى المستوى الخامس عندما يصبح في العاشرة أو الثانية عشرة. والمهم هو مضاهاة مستوى المبادرة مع قدرات الفرد.

٣- حدد الموارد المتاحة:

هذه المنطقة تتعامل مع الموارد المالية، والإنسانية، والفنية، والتنظيمية، المخصصة لتنفيذ الاتفاقية. ومن المهم إيضاح الموارد المتاحة، وكيفية الإفادة منها، وكيفية العمل مع الآخرين عند استخدام نفس الموارد وحدود ذلك التعامل.

لعل أهم الموارد هو مورد المشاركين أنفسهم، خاصة أولئك الذين لهم أدوار قيادية إدارية أو إشرافية. ولسبب طبيعة الاتفاقية القائمة على الريادة يصبح القائد قائداً، وخادماً، لكل مشارك في العمل. وسوف ندرس هذه الفكرة أكثر تفصيلاً في الفصل الثالث عشر.

٤- حدد المسئولية:

يساعد تحديد المسئولية على معرفة مدى تقدمنا في التنفيذ. إنها توجد الإحساس بالكرامة والكيان الذاتي داخل الاتفاقية. هنا تصبح تفاصيل الاتصال محددة، وعملية قياس النتائج واضحة. إن المسئولية تشمل مقاييس الإنتاج، ومقاييس القدرة على الإنتاج المصاحبة لكل نتيجة من النتائج المطلوب الوصول إليها. هذه المقاييس سهلة عند القياس، ومحددة. إن أصعب جوانب تحديد الاتفاقية هو تحديد النتائج المطلوبة بوضوح، وشمولية (أي الإنتاج والقدرة على الإنتاج) مع معايير لكل من هذه النتائج لكي تتحدد المسئولية في ضوئها.

وعند المحاسبة عن المسئولية، يستطيع الفرد أن يقيم نفسه في ضوء الأهداف والنتائج المطلوبة والمحددة في الاتفاقية. ومما يساعد على ذلك أيضاً أن يطلب الفرد من المسئولين أن يعطوه تقييمهم لأدائه. وهذا التقييم

يمكن أن يعطي له أولاً بأول. وسوف نعالج هذا الجانب بالتفصيل في الفصل الثالث عشر.

٥- حدد النتائج :

هناك نوعان من النتائج: طبيعية ومنطقية. والنتائج الطبيعية هي التي تحدث عادة عندما ننجح، أو نفشل، في تحقيق النتائج المرغوبة. مثال ذلك فقدان الحصة السوقية، أو التأثير على الغير، أو على حياة الأسرة، نتيجة عدم القيام بالمطلوب. ومن الضروري هنا تقييم الجانبين الإيجابي والسلبي. أما النتائج المنطقية فتشمل أشياء مثل التعويض المادي، وفرص التقدم، وفرص التطوير الذاتي، وتوسع قاعدة القيادة والانضباط.

إن كلا النوعين من النتائج لابد من التعامل معه ووضعه في المكان المناسب. فالوالدان يجب أن يضعا النتائج المنطقية قبل النتائج الطبيعية بالنسبة للتعامل مع الأطفال. فالطفل الذي يصر على الركض في الشارع نشرح له النتائج المنطقية لذلك، بدلاً من تركه لمواجهة النتائج الفعلية الطبيعية التي قد تترتب على ذلك.

والخلاصة إننا قد نتعامل مع هذه الجوانب الخمسة السابقة إما بالأسلوب الصحيح أي الاستفادة المثلى من المربع الثاني، وإما بأسلوب تحت ضغط الطوارئ في المربع الأول. إن اختيارنا بين هذه الأسلوبين يؤثر على مقدار الوقت الذي ننفقه في هذه الجوانب، وبالتالي على جودة حياتنا ككل.

تقول إحدى السيدات:

«أنا أحب أسلوب المكسب المشترك. لقد خرجت لتوى من تجربة زواج فاشلة، حيث لم أكن أعرف ما هو المطلوب مني بالضبط. كنت

دائماً أشعر بالفشل، لأنني كنت أحاول إنجاز مهام، وتوقعات من الآخرين، لم أكن أفهمها بالضبط. من الرائع أن تخاطب من تتعامل معه على النحو التالي: هذا ما تتوقعه مني، وهذا ما أتوقعه منك، دعنا نلتق في منتصف الطريق».

إن الإحباط هو ناتج طبيعي للتوقعات التي لا تتحقق، ولذلك فإن استيضاح ما يتوقعه الغير منك، أولاً بأول، سيسهم بدرجة كبيرة في رفع جودة الحياة.

لكن ماذا لو لم نتفق؟

ما زالت الفرصة موجودة للاختلاف في الرؤية عند إعداد اتفاقية المكسب المشترك. هذا عظيم! إن الاختلاف هو بداية التفاعل! فالدخول في هذه العملية يدفعك للحديث عنها. أنت تطرح الجوانب المختلفة على طاولة النقاش، قبل أن تسبب هذه الجوانب مشكلات عند التنفيذ. وهذا الطرح يهدف إلى إيجاد حلول بديلة ترضي كل الأطراف، أو ما يسمى بالبديل الثالث. فأنت لا تدور حول هذه الجوانب لكي تحصل في النهاية على النتائج السلبية، والمشكلات، والمشاعر السيئة. الأفضل، بديلاً عن ذلك، استخدام ملكاتنا الإنسانية لكي نناقش هذه الجوانب، ونتفاعل فيما بيننا لحل مشاكلها، وتسوية أية خلافات.

فكر بالمكسب المشترك:

أنت، بصدق، تفكر في مكسب الطرف الآخر ومكسبك، لذا فأنت تلتزم بالاجتهاد في البحث عن حلول تجعلكما راضين تماماً.

ابدأ بمحاولة فهم الطرف الآخر:

في بحثك عن الفهم المشترك قد تجد في الأسئلة التالية بعض المساعدة لك:

- **ما هي المشكلة من وجهة نظر الطرف الثاني؟** أنصت بقصد أن تفهم لا أن ترد. اخرج خارج منطقة فكرك وتكوينك. ثم حاول أن تصف وجهة نظر الطرف الآخر بأفضل ما يستطيع هو التعبير عنها. ثم شجع الطرف الآخر على أن يفعل نفس الشيء.
- **ما هي الجوانب المهمة محل البحث؟** عندما نعبر عن وجهات نظرنا، ويشعر الطرفان بالفهم المشترك، فلينظر كلاكما إلى المشكلة لتحديد الجوانب التي تتطلب المعالجة.
- **ما هي النتائج التي تمثل حلاً مقبولاً للجميع؟** حدد ما هو المكسب الذي يرغب الطرف الآخر الوصولَ إليه، ثم حدد ما هو المكسب بالنسبة لك. ضع كلا المكسبين على الطاولة كأساس للتفاعل المشترك بينكما بحثاً عن حل مرضٍ.

تفاعل بإيجابية:

افتح الباب أمام حلول خلاقة في منطقة البديل الثالث. أي استكشاف الأفكار والعمل بعقلية MacGyver. افتح عقلك، كن مستعداً للمفاجأة. ضع قائمة للحلول الممكنة التي يمكنها تحقيق المعايير التي حددتها.

دعنا ننظر إلى مثالين يوضحان كيف تتم هذه العملية:

المثال الأول:

تخيل أنك مندوب مبيعات، والسوق أمامك صعب، وهناك شركات

منافسة قوية في المنطقة التي تعمل فيها، وكل عملائك يضعون أهمية خاصة للتسليم السريع. ولذلك يعد التسليم في مواعيد محددة أمراً بالغ الأهمية لنجاحك.

ولكن ، من ناحية أخرى، يتأخر المصنع التابع لشركتك في بعض الحالات في التسليم، وقد حدث ذلك لاثنين من أهم عملائك. لقد فهمت من ذلك أن هذين العميلين سيتحولان إلى شركات منافسة، لو تكررت حادثة التأخير، ولأنك في نظرهم أصبحت مورداً لا يعتمد عليه. ولأنك لا تريد أن تفقد عملاءك تذهب إلى مدير الإنتاج في شركتك لتفهم منه المشكلة.

عندما تذهب لترى مدير الإنتاج تكتشف أنه غارق حتى أذنيه في المربع الأول، يشعر بالضغط الهائل الواقع عليه منك ومن غيرك من المسئولين عن البيع والتسويق. وتجد رده هو أنك يجب أن تحمد الله على أن هناك أي إنتاج بالمرة .

فماذا ستفعل؟

فكر في المكسب المشترك:

أنت تريد أن تكسب وهذا المدير يريد أن يكسب، وعميلك يريد أن يكسب. أنت لا تفكر بمنطق «**إما هذا أو ذاك**» ولكن بمنطق «**هذا وذاك**»، وأنت بذلك تبحث عن بديل ثالث يحقق المكسب للجميع. أنت تبحث عن حلول للمشكلات المزمنة وليس مسكناً للأعراض الطافية على السطح.

حاول أن تفهم:

١- ما هي المشكلة من وجهة نظر الطرف الآخر؟

عندما تنصت إلى ما يقوله مدير الإنتاج ستكتشف أن الطلبيات زادت خلال نصف السنة الأخير بنسبة ٣٠٪، ولم تقدم له الإدارة أي تمويل لتوسيع الطاقة. العمالة تبقَ باستمرار للعمل وقتاً إضافياً ، والصيانة لا تتم بالعناية بها، وتكلفة العمل في زيادة مما أدى إلى سوء العلاقة مع الإدارة. إنه يشعر بالضغط من كل اتجاه، وبالتالي فإن ما تطلبه من مواعيد دقيقة للتسليم هو طلب غير واقعي. في نفس الوقت أنت تعتقد أن هذا المدير يريد أن يؤدي عمله كما يجب، وأنه لا يريد التعطيل، بل هو حريص على التسليم مثلك تماماً، ولكن مشكلته أنه أمام طريق مسدود، ولا يوجد انفراج لذلك يلوح في الأفق. بعد أن استمعت إليه، أنت تراجع موقفك وموقف عميلك. ولكل وجهات النظر والمواقف مطروحة على طاولة النقاش، تبحثان أنت وهو عن حلول لمعالجة جوانب الموقف.

٢- ما هي الجوانب الهامة للموقف؟

عندما تتفاعل مع هذا المدير، بشكل مفتوح، ستكتشف أن هذه المشكلة هي مجرد عرض لمشكلات أكثر عمقاً. فالموقف يشمل جوانب مثل:

- الطاقة .
- التمويل .
- العلاقة مع الإدارة.
- العلاقة مع العملاء.

٣- ما هو الحل الذي يحظى بقبول الطرفين؟

أنت تريد أن تجد حلولاً قصيرة وأخرى طويلة الأجل. ستكتشف أن الأمر ليس مجرد تأجيل طلبات الآخرين وإنتاج ما تطلبه لعملائك فهذا لن يسبب إلا المزيد من المشكلات للجميع. كما أن المزيد من الوقت الإضافي لن يحل المشكلة أيضاً. فالمطلوب المزيد من الاعتمادية، ومن الضروري وضع أساس لحل طويل الأجل.

٣- تفاعل بإيجابية:

في البحث عن الحلول البديلة. يمكنك الخروج بعدة مقترحات:

- يمكن تخطيط احتياجات عملائك مبكراً مما يتيح للمصنع التخطيط المبكر.
- قد يوافق بعض عملائك على استلام جزء من الطلبية ثم استكمالها فيما بعد.
- قد يمكنك التفاهم مع زملائك في قسم التسويق حول حل المشكلة. فقد يكون من بين أسباب تضخيم الضغط على الإنتاج رغبة هؤلاء الزملاء لكسب العملاء من خلال الوعد بالتسليم السريع.
- يمكن لمدير الإنتاج الحضور إلى قسم التسويق لمناقشة الأمر معكم.
- قد يجتمع ممثل من التسويق، وآخر من الإنتاج، لكتابة تقرير ورفعه إلى الإدارة لبيان أهمية زيادة الطاقة.
- بالعمل سوياً قد يمكننا تحسين كفاءة نظام مناولة الأوامر، ولذلك يخصص المزيد من الوقت للإنتاج بدلاً من حل مشكلات تسوية الأوامر.

يمكنك متابعة هذه البدائل وغيرها وصولاً إلى حل. والعبرة بأن

الجميع يعمل لحل المشكلة وليس للصراع مع الآخر من خلال تلك المشكلة. عند التفكير بمنهج المكسب المشترك، ومحاولة الفهم، والتفاعل الإيجابي، ستتجه كل الطاقات نحو إيجاد الحلول بدلاً من إيجاد الصراع. والنتيجة النهائية ستأتي من خلال اتفاقية نجاح مشترك.

المثال الثاني:

افترض إن ابنك البالغ من العمر ستة عشر عاماً يريد سيارة. فهو يريد التحرك دون الاعتماد على سيارة الأسرة. إن لديه بعض المال الذي ادخره، ولكنه ليس كافياً لشراء سيارة. كما أنه يقول: إن الكثيرين من زملائه أصبح لهم سياراتهم وأنه أصبح مسئولاً ويجب أن تثق به.

انطباعك الأولي يدفعك إلى الرفض. أنت تعرف أنه بالفعل شخص مسئول، ولكنه لم يتعلم القيادة إلا منذ أقل من عام، وأثناء ذلك حررت له مخالفة مرورية.

إن اعتماده على سيارة الأسرة قد مكَّنك من الرقابة على الأماكن التي يذهب إليها، والأشخاص الذين يقابلهم. وفي هذه السن أنت ترى أنه لا يجب أن يترك الابن ليذهب أينما شاء، ويقابل من يشاء. في نفس الوقت سيارة الابن ستحتاج إلى مال، كما أن مصروفات البنزين والصيانة والتأمين ستضاف إلى ذلك.

هنا الحل ليس سهلاً. ولكن كم مرة يحدث هذا شرخاً في العلاقة بين الأب والابن! كم من السهل أن يتذمر ابنك، ويشعر بالمرارة، وأنك لا تفهمه، ولا تثق فيه. أو أن تمارس أنت سلطاتك لأنك تعرف ما يجب عمله! كم من الوقت والطاقة سيضيع في هذا الصراع السلبي!

كيف يمكنك أن تأتي بحلول مرضية؟ تذكر خطواتك: فكر بالمكسب المشترك، حاول أن تتفهم ، ثم تفاعل إيجابياً.

للتفاهم المشترك حاول أن تحدد الجوانب، وتبحث عن حلول البديل الثالث، فقد يكون في شكل اتفاقية حول سيارة ثانية للأسرة. ويمكن لابنك استخدام هذه السيارة وفق شروط معينة. يمكنك تحديد شروط الصيانة، ومساهمته في سداد جزء من نفقات البنزين والتأمين. والاتفاق أيضاً حول أين سيذهب؟ ومع من؟ وكذلك المساهمة في نقل بعض أفراد الأسرة إلى أماكن معينة. العبرة بأن هذا ليس بالضرورة حلاً مثالياً، أو أن البديل الثالث دائماً يسهل الوصول إليه. ولكن الأمر يتعلق بأن طرح المشكلة **أمامكما**، وليس **بينكما**، يجعل من السهل إيجاد حلول ملائمة، كما يجنب الجميع مرارة العلاقة السلبية القائمة على النقد، والتي قد تستغرق شهوراً وسنين للتغلب عليها، مما يؤثر بشكل واضح على جودة الحياة.

ولكن ماذا لو اختلفنا؟

على الرغم من أن أغلب اتفاقيات التفاهم والمكسب المشترك لا تحتوي مصادر كبيرة للخلاف، كتلك الأمثلة التي سنذكرها حالاً، إلا أن دراسة هذه الأمثلة تمكنا من معرفة كيف أن هذه العملية قوية التأثير. إنها تحقق العلاج حتى في أصعب المواقف المسببة للخلاف.

يقول Stephen: **كنت أقوم بتدريب مائتين من طلاب ماجستير إدارة الأعمال في جامعة من جامعات الشاطئ الشرقي، وذلك في حضور العديد من أعضاء هيئة التدريس والضيوف، وعالجنا موضوعاً من أصعب وأكثر الموضوعات حساسية ألا وهو موضوع الإجهاض. لقد كان هناك شخص مناصر لحياة الجنين وآخر مناصر لحرية الأم في الاختيار، وكل**

منهما مُصرٌّ على رؤيته بشكل واضح. وقام الاثنان أمام الجميع لكي يتناقشان وفق منهج الاعتماد المتبادل القائم على المكسب المشترك والفهم المتبادل والتفاعل الإيجابي.

ودار الحوار التالي معهما:

= هل يمكنكما التفاهم للوصول إلى مكسب مشترك؟

- لا أدري إن كان ذلك ممكناً؟

= لحظة، إن أحداً منكما لن يخسر، بالعكس كلاكما سيكسب.

- لكن كيف يحدث هذا. إن مكسب أحدنا هو خسارة للآخر.

= هل أنتما مستعدان للمحاولة.

- تذكر أنه لا مجال للمهادنة، أو الاستسلام، أو الحلول الوسط.

= أولاً جاولا التفاهم. إنك لن تستطيع أن توضح وجهة نظرك ما لم تحاول أن تفهم وجهة نظر الآخر كما يراها هو.

طوال الحوار بينهما ظلا يقاطعان بعضهما البعض، ثم تدخلت لتحقيق التفاهم. ولكن كليهما لم ينصت، وأصدر حكمه على الآخر من اللحظة الأولى لأنه لم يتنازل عن موقفه المختلف عن الآخر.

أخيراً بعد ٤٥ دقيقة بدأ كلاهما بالإنصات. ولا يمكن تصور تأثير ذلك الإنصات عليهما شخصياً، وعاطفياً، وكذلك تأثيره على الحاضرين.

عندما بدأ الاثنان في الإنصات والانفتاح على الحاجات الأساسية، والمخاوف، والمشاعر المحيطة بهذا الموضوع الشائك، كان التأثير هائلاً. كان معظم الحاضرين بما فيهم هذان الاثنان على حافة البكاء بسبب عدم

التفاهم، واتهام كل منهما للآخر. ولكن خجلهم كان هائلاً عندما تبين الجميع كيف أن التفاهم أمر سهل وأن الوصول إلى الحلول المشتركة أمر سهل أيضاً. لقد تقدم الجميع بحلول جديدة، ورؤية جديدة، في جوانب المشكلة مثل الوقاية، والتبني، والتوعية. وكانت الخلاصة بالنسبة لجميع الحاضرين أن الإنصات إلى الطرف الآخر يساعدنا جميعاً على فهم مشاعر الطرف الآخر تجاه الموقف.

إن روح التفاهم الحقيقي هي أساس للتفاعل الإيجابي. إنها تبعد الطاقة السلبية المحيطة بالاستعداد للاختلاف مع الآخرين. إنها الباب الموصل إلى الانفتاح، والتفهم، والتوحد مع الآخرين عند حل المشكلات. وتصبح القضية هي كيفية رفع جودة العلاقة بين الأفراد المشاركين في عمل وزيادة قدرتهم على الاتصال والتفاعل فيما بينهم، عند البحث عن حل ثالث.

في الاستشارات التي نقدمها للشركات والمنظمات رأينا أن روح الاندماج، والتفاني، تنتج الكثير والكثير من الحلول. رأينا حدث هذا عندما حاول رئيس مستشفى ومعه كبير الأطباء اختيار أطباء للعناية الأولية ولمدة ساعتين أمام جمهور عدده ١٥٠ من العاملين في المستشفى الكبير. كما رأيناه في شركة تعمل وفق الكثير من الإجراءات التنظيمية التي تحد من حرية الحركة، والمبادرة، والإبداع، لمهندس التصميم في أحد الأقسام لدرجة أن هؤلاء كانوا يفكرون جدياً في ترك تلك الشركة، ومع ذلك ظل كبار المديرين ملتزمين بهذه الإجراءات. ولكن عندما جلس ممثلو الطرفين الإدارة والمهندسون جنباً إلى جنب للبحث عن الحلول الملائمة عادوا ومعهم حلاً يضمن استمرارية الإبداع والابتكار لدى هؤلاء المهندسين، مع الاحتفاظ بمستويات مرضية لجانب الإجراءات.

حدث ذلك أيضاً في شركة كبرى حيث دارت، لمدة طويلة، حرب بين العاملين في الإدارات الرئيسية وكبار المديرين حول كيفية إعادة تقييم الأصول. لقد شعر العاملون بأن هذه العملية تشعرهم بالإحباط، في حين كان المديرون يرون أن في ذلك اتباعاً للجوانب الفنية الواجب مراعاتها. ولكن بمجرد تفاعل واندماج الجانبين بغية الوصول إلى حل، حلت روح التفاني والرغبة في الوصول إلى حل لتغير نظرة الطرفين، وأصبح الجميع ينظرون في اتجاه واحد وحل التعاون محل الصراع. أصبحوا أكثر تهذيباً في الاتصال فيما بينهم، وقدموا حلولاً مبتكرة. وخلال ساعة ونصف فقط كانت المشكلة التي قسمت الشركة إلى فريقين متصارعين قد تم حلها. وكان الجميع سعداء بتلك القوة النابعة من الاعتمادية المشتركة.

عندما يفكر الجميع من منظور المكسب المشترك، وعندما يسعون للتفاهم، إلى تركيز جهودهم على حل المشكلات، بشكل تعاوني بدلاً من الصراع يصبح الأثر واضحاً. لقد وجدنا قوة هذه العملية تؤتي ثمارها في أعقد وأصعب المواقف.

يقول Stephen: «**في وقت من الأوقات كنت أعمل مستشاراً لإحدى الشركات، ودعيت لاجتماع بين الإدارة واتحاد العمال. وبمجرد وصولي قالوا لي: شكراً لقد أُلغيَ الاجتماع، قلت لماذا؟ قيل لي: إن ذلك بسبب عدم معاملة العمال بالشكل المتفق عليه. قلت هل تعترف الإدارة بذلك؟ قيل: نعم. قلت: هذا هو الوقت المناسب. عليكم بعقد الاجتماع ولا تنسحبوا. إن الجميع سيحاول التكتل والاستعداد للهجوم. في وقت سابق، كنا قد علمنا الجميع، داخل تلك الشركة، منهج المكسب المشترك، وكان لذلك أثره القوي على الجميع، على مستوى الشركة، وعلى المستوى**

الشخصي، والعائلي، لكل فرد. كان بعض المديرين في الإدارة الوسطى يدركون أهمية ذلك، أما أولئك المديرون عند القمة فكان لديهم بعض الشعور بأنهم ليسوا في حاجة إلى ذلك. قلنا لهؤلاء: «عليكم بالاعتذار، وهذا مطلب بسيط، وعليكم بعقد الاجتماع في وقت مناسب».

اعتذر المديرون، وكانت هذه أول مرة يحدث ذلك. ولكن ذلك كان المبدأ الصحيح، عندها عاد رئيس اتحاد العمال موافقاً على الاجتماع، ولكنه طلب أن يتأخر في ذلك حتى لا يبدو الأمر وكأنه تخلى عن العمال.

عندما ذهبت إلى الاجتماع خاطبت رئيس الشركة ورئيس اتحاد العمال قائلاً: سأطلب منكما مطلباً يحتاج إلى الكثير من الشجاعة. بعد تردد وافقا.

طلبت من الاثنين الحضور أمام المنصة ثم قلت «أنصتا إلى ما يقوله هؤلاء الناس. أنتم تعلمون مقدار الطموح والأهداف العظيمة أمامكم» ثم خاطبت الحاضرين، البالغ عددهم حوالي ٨٠٠ فرد ما بين مشرف ومدير: كم منكم يعتقد أن هذه الأهداف والطموحات يمكن تحقيقها؟ هنا لم أر أحداً يرفع يده. عندها قلت: «لو أننا استخدمنا منهج المكسب المشترك، والفهم المتبادل، والتفاعل الإيجابي، فهل يمكننا أن نصل إلى تلك الأهداف؟» عندها رفع الجميع أيديهم.

عندها استدرت إلى الرئيسين قائلاً: «الآن هذه هي رسالة مقدمة لكم من هذا التنظيم، إنني أريد أن تلتزما ببذل ما تستطيعانه لوضع هذا المبدأ موضع التنفيذ. وإذا لم يكن في قدرتكما فعل ذلك والالتزام بالمبدأ فلا تفعلا. يمكن لأي منكما أن يقول دعني أفكر، أو انتظر. هذا إذا لم يكن في استطاعتكما الالتزام».

لقد كان جو التوتر في ذروته. نظر الاثنان إلى بعضهما لبرهة وسريعاً ما تصافحا واحتضن كل منهما الآخر وانفجر المكان بالتصفيق.

هذه الشركة تعد اليوم واحدة من أحسن التنظيمات في الولايات المتحدة ليس فقط بسبب تلك التجربة ولكن بسبب الإدارة السائدة على تبني هذه العملية لكي توجد الكثير من الفاعلية في حياة كل المشاركين.

هل هناك أي أسلوب من أساليب إدارة الوقت يستطيع حل هذه المعضلة في وقت قصير مثل هذا؟ إننا لا نتحدث عن التحكم، والتفويض الشكلي، ولا حتى التفويض الحقيقي للسلطة. إننا نتحدث عن التحول من العلاقات المرحلية إلى العلاقات التحويلية، إلى الشحن، والتعبئة الحقيقية للذات. إننا نتحدث عن القوة النابعة من الطاقة الإنسانية الكامنة في كل فرد مشارك في عملية التفاعل، والتي من خلالها نناقش ما لا يمكن مناقشته، ونحل القضايا الساخنة بشكل مفيد لكل جانب.

إن منهج الكسب المشترك لا يقوم على الحذف، بل على التفاعل الإيجابي، وعلى التحول الجذري بدلاً من التعامل السطحي، وكل من يشارك أو يشهد هذه العملية سيشعر بكل ذلك.

أثر مبدأ الأهم أولاً:

ماذا يحدث لو أن الجميع كان يعيش، أو يعمل، في بيئة تقوم على الرؤية المشتركة، والاتفاق التبادلي، والمكسب المشترك؟ ما هو الأثر الذي سيترتب على ذلك؟

خذ على سبيل المثال **الإشراف**. ففي بيئة تقوم على الثقة المحدودة يصبح الإشراف مرتبطاً بكلمات مثل الرقابة، والتحكم، والتفتيش. في

حين نجد أن البيئة المليئة بالثقة، يصبح الأفراد يشرفون على أنفسهم وفق اتفاقيات. فالمعايير واضحة، والنتائج محددة، وهناك فهم مشترك لما يجب أن يتحقق. هنا يصبح القائد، أو المدير، أو الأب، مصدراً للعون، أي مساعداً، ومستشاراً، ورائداً، يزيل العقبات ثم يبتعد عن الطريق.

ماذا عن الإلهام والرقي. في بيئة الثقة المنخفضة نوضع في ترتيب إجباري ونقيم من الخارج لإصدار الحكم علينا. أما عندما تسود الثقة التامة في البيئة يصبح التقيم، والحكم على الفرد، متضمناً في الاتفاق قبل التنفيذ وليس بعده. والتقيم هنا ليس مجرد عملية قياس، ولكنه عملية تمييز. فالعبرة ليست بالأرقام ولكن بالجوانب، والأسس، والأبعاد، فالجميع يهتمون بما يؤثر على الأداء والنجاح.

ماذا عن **نطاق التحكم**؟ عندما تقل الثقة داخل البيئة يضيق نطاق التحكم في يد الرئيس، ويحتاج هذا الرئيس إلى الكثير من الجهد، والوقت، لمتابعة ما يجري. أما في بيئة الثقة العالية فأنت كرئيس لا تحتاج إلى ملاحظة ما يجري فأنت لست في حاجة إلى التحكم، أو الرقابة، وإنما في حاجة إلى إطلاق طاقات مرؤوسيك. وهنا يمكنك أن تشرف على عدد يصل إلى المئات بدلاً من عدد دون العشرة.

ماذا عن **التحفيز**؟ في البيئة ذات الثقة المنخفضة فأنت كرئيس تعمل ضمن إطار نظرية الثواب والعقاب، أي تضع الجزرة أمام المرؤوس والعصا خلف ظهرك. أما في بيئة الثقة العالية فالمرؤوسون يأتيهم الحافز من داخل الذات، ويأتيهم الحماس من الإحساس بالحاجة للإنجاز لهدف مشترك ورسالة واحدة، وبسبب التفاعل الإيجابي بين رسالتهم الشخصية ورسالة الأسرة أو المنظمة التي تعنيه.

ماذا عن **الهيكل والنظم**؟ في البيئة ذات الثقة المنخفضة تسود البيروقراطية، والقواعد التفصيلية، والقيود، والنظم المغلقة. وخوفاً من **سوء التصرف** تضع الإدارة القيود التي يجب على الجميع الالتزام بها. وهنا ينخفض مستوى المبادرة إلي أدنى حد والقاعدة المتبعة هي **نفذ الأوامر** حيث يسود التسلل الهرمي، وتركز نظم المعلومات على الأجل القصير. في بيئة الثقة العالية يتم تصميم الهياكل والنظم لكي توجد المبادرة والإبداع تجاه أهداف موحدة، ضمن إطار من القواعد العامة والقيم المشتركة. هناك القليل من البيروقراطية، والقواعد المقيدة، والمزيد من المشاركة والاندماج.

الآن ما هو أثر كل ذلك على وقتنا؟

كم من الوقت يضيع في بيئة الثقة المحدودة حيث التحكم والرقابة والإشراف البوليسي!!!

كم من الوقت ينفق في النظم القائمة على المنافسة الداخلية، والمباريات، وبرامج الحوافز، بين الأفراد!!!

كم من الوقت ينفق في معالجة النظم البيروقراطية، والقواعد، والإجراءات!!!

كم من الوقت ينفق في حل مشكلات الاتصالات في مجتمع تقل فيه الثقة!!!

كم من الوقت والفرص تهدر عندما يضيع الأفراد في إدارة التفاصيل، ومعالجة المشكلات الطارئة، دون الاستثمار في المربع الثاني حيث التخطيط، والوقاية، والتعبئة الإيجابية التي تحقق الأثر الفعال!!!

إننا ننفق الكثير من الوقت في معالجة أعراض انخفاض الثقة داخل

البيئة. مع العلم أنه حتى السرعة في معالجة هذه الأعراض لن تكون مجدية.

إن قوة مبدأ **الأهم أولاً** تنبع من التعبئة الذاتية التي تنشأ عند تطبيقه. إنه المنهج المثالي لتحريك نقطة التعامل على أساس وحدة من الجهد لتحقيق وحدة من النتائج إلى التعامل على أساس «وحدة من الجهد لتحقيق آلاف الوحدات من النتائج»، إن أساليب إدارة الوقت التقليدية لا يوجد بينها أسلوب يتعامل مباشرة مع النتائج. من هنا جاءت الميزة الكبيرة التي تحققها فإن التعبئة الذاتية نتيجة التركيز على المربع الثاني.

** ** **

الفصل الثالث عشر

التعبئة الذاتية من الداخل

«عندما تشعر بان المشكلة موجودة
خارجك، فهذا الشعور هو المشكلة»

من الرائع أن نعيش، ونعمل، في بيئة مليئة بالثقة. ولكن غالباً ما لا يحدث ذلك. فكل التنظيمات تعمل في جو ملئ بالقواعد، والإجراءات، والقيود الإدارية، وفي إطار من الأهداف المتضاربة، والنظم المتنافسة، وحيث المبادرة عند أدنى مستوى، والجميع يجد الرضا بعيداً عن جو العمل. إن الجميع يضيع معظم وقت العمل في المربع الثالث، أي في أنشطة الصراع، والغيبة، والشقاء، وإلقاء اللوم على الغير، والحديث عن خطاياهم. ثم يقف الجميع في الطرقات يحيون بعضهم البعض بعبارات مثل:

«لن تصدق ماذا فعل ذلك المدير؟»

«معقول! دعني أقص لك ما رأيته!»

«لا عجب أننا لا نستطيع الوصول إلى أي إنجاز هنا»

«طبعاً، ماذا تتوقع؟»

إذاً ما العمل في مواجهة كل ذلك؟

في كل مرة نشعر فيها بأن المشكلة موجودة خارج ذواتنا. وهذا الشعور يسبب الإحباط، ويدفعنا إلى التنازل عن الطاقة الموجودة داخلنا للفعل البناء. نحن هنا نسمح للغير، وللظروف، أن تتحكم فينا؛ حيث نضع طاقاتنا داخل دائرة بعيدة عن قدرتنا على التحكم.

إن القيادة القائمة على المبادئ داخل أي تنظيم هي الشحنة الذاتية التي تدفع التنظيم وتعبئه، إنها تركز طاقاتنا في الدائرة التي تملك عليها السيطرة.

إنها ليست عملية إلقاء اللوم والاتهام للآخرين، بل عملية الفعل المسئول، الذي يوجد البيئة الإيجابية التي تساعد الجميع على تطوير ذواتنا، وقدراتنا، والتفاعل الإيجابي مع الغير. وكلما مارسنا القيادة القائمة على المبادئ كلما اتسعت دائرة تأثيرنا وقدرتنا على الفعل.

يقول Stephen: منذ عدة سنوات رغب أحد العاملين في المستوى الإداري الأدنى في شركة ما أن يحضر إحدى دورات التدريب التي نعقدها. كانت هذه الدورة مخصصة للمديرين عند المستوى الإداري الأعلى، ولكنه أحب الحضور إلى درجة أنه رجاهم أن ينضم إلى الدورة. وأخيراً تحت إلحاحه وافقوا له على الحضور.

كان هذا الرجل متفاعلاً بدرجة عالية وفي كل اتجاه مركزاً بالدرجة الأولى على توسيع قدراته الشخصية والمهنية. بعد هذه الدورة، حصل على ترقية بعد الأخرى، وخلال سنتين كان الرجل الثالث في هذه الشركة.

بعدها قرر هذا الشخص التحرك داخل مجتمعه لمعالجة بعض الجوانب الاجتماعية الهامة. كان متحركاً وفعالاً حتى أصبح مديراً لإحدى منظمات الخدمة الاجتماعية، لدرجة أن هذه المنظمة طلبت منه التفرغ للعمل فيها، ولكنه فضل البقاء في شركته.

إنني مقتنع بأن هذا الرجل يمكن إلقاؤه في الشارع بلا دخل، ولا وظيفة، وخلال فترة قصيرة ستجده على رأس منظمة ما، بسبب ما يتمتع به من حركية، وحساسية، ووعي. إنني لا أنسى اللمعة التي بدت في عينيه عندما اكتشف القوة النابعة من توسيع دائرة التأثير الذاتي.

في هذا الفصل من الكتاب نود أن نحلل ثلاث نواحي محددة داخل دائرة التأثير الذاتي وهي: أن نعمل داخل المربع الثاني، وأن نشحن أنفسنا من الداخل، وأن نحاول تغيير البيئة. أي:

- زراعة أسباب الشحن والتعبئة الذاتية من الداخل.
- انضم إلى الأبطال.
- تحول إلى قائد / خادم.

١- ازرع أسباب التعبئة الذاتية:

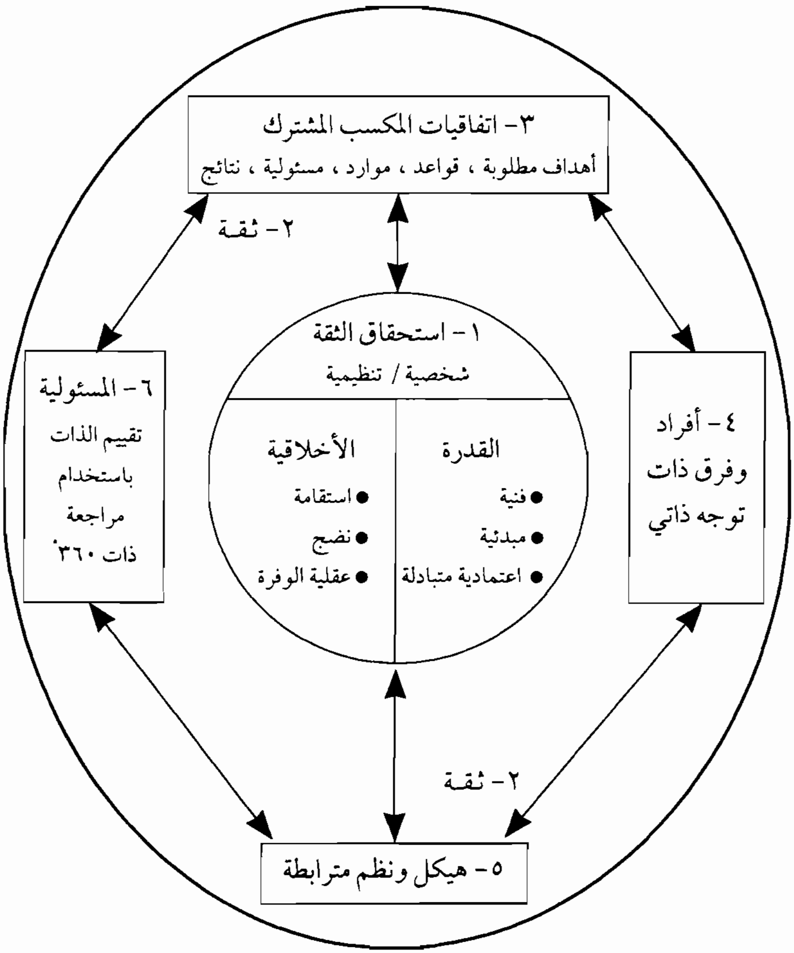
إن التعبئة الذاتية لا تأتي دفعة واحدة ولكنها تحتاج إلى الوقت لكي تنمو، وكلما كانت الظروف المهيئة لهذه التعبئة متاحة كلما كانت البيئة مشحونة ومهيأة لذلك.

نحن حقيقة لا نعبئ الآخرين، ولكننا فقط نهيء لهم المناخ الذي يسمح لهم بالتعبئة الذاتية من خلال ملكاتهم الأربع. إن ذلك هو النمو النابع من الاستثمار في المربع الثاني الذي يحقق العائد العظيم.

إلى حد ما كل من هذه الشروط المهيئة للتعبئة الذاتية تقع داخل سيطرتنا. دعنا نحدد هذه الشروط لكي نحدد كيف يمكننا إحداث التغير اللازم للتعبئة الذاتية.

• الشرط الأول: الجدارة بالثقة:

أن تكون محلاً للثقة هو مركز التعبئة الذاتية، وينبع ذلك من القدرة والشخصية. الشخصية هي من نكون؟ أما القدرة فهي ما نستطيع عمله؟ وكلاهما ضروري لكي يصبح المرء محلاً للثقة.



يقول Stephen: أعرف شخصاً يعاني من عرج خفيف بسبب عيب في ركبته. لقد ذهب هذا الشخص إلى طبيب، الذي كان شخصية عظيمة، ولكنه غير كفء. لقد فحص هذا الطبيب ركبة المريض من خلال جهاز ذي بعدين، في حين تحتاج الجراحة المطلوبة جهازاً يعطي رؤية ذات ثلاثة

أبعاد. وترتب على ذلك عدم نجاح جراحة الركبة. فيما بعد عندما كبر أبناء هذا الرجل، وأصيبوا أثناء ممارسة الرياضة، لم يرسلهم إلى ذلك الطبيب لأنه لم يعد يثق به.

عندما قصصت هذه القصة على أحد رؤساء الشركات رد قائلاً «الآن أعرف لماذا لا أثق ببعض الناس.، فالكثير منهم لطيف وأمين، ولكنني لا أثق بكفاءتهم، لأنهم لم يطوروا هذه الكفاءة بما فيه الكفاية.

ولكن الكفاءة بدون الشخصية لا توجد الثقة أيضاً. فأنت لا تذهب إلى طبيب كفء ولكن غير أمين فقد يدفعك إلى جراحة أنت في غير حاجة إليها.

كلا من الشخصية والكفاءة ضروريتان لبعث الثقة. ومن حسن الحظ أن كليهما في دائرة قدرتنا على التأثير. تشمل الشخصية ما يلي:

- الصلابة والتماسك والكرامة: هي القدرة على أن تحول أقوالك إلى أفعال. وهي تعني تماسكاً حقيقياً في الحياة الخاصة والعامة وداخل الذات حول مجموعة من المبادئ المتوازنة.
- النضج: وهو التوازن بين الشجاعة والتروي بشكل يمكنك من قول ما يجب أن يقال، ويعطيك رد فعل أمين لمعالجة القضايا الأساسية، بأسلوب بسيط، مع أخذ مشاعر، واحترام، وأفكار، وآراء الآخرين في الحسبان.
- العقلية المتسعة: أن تعتقد بأن الحياة تتسع باستمرار، وأن هناك حلولاً لا نهائية تحقق الرضا لجميع الأطراف. وهي عكس الاعتقاد بأن الحياة مباراة ذات نتيجة صفرية، أي أن مكسب أحد الطرفين يساوي تماماً خسارة الطرف الآخر.

الكفاءة تشمل:

- كفاءة فنية: وهي المعرفة والخبرة التي تمكن من تحقيق النتائج المرغوبة. القدرة على التفكير في المشكلات وإيجاد حلول جديدة لها.
- كفاءة المبادئ: وهي القدرة على رؤية الصورة الأكبر، واختبار المسلمات وتحريك المنظور للبحث عن الجديد.
- كفاءة الاعتمادية المتبادلة: القدرة على التفاعل مع الغير، بما في ذلك القدرة على الإنصات والاتصال والعمل سوياً في اتجاه حلول مرضية للجميع. والقدرة على الرؤية، والتنفيذ بفاعلية، والتعاون في داخل تنظيمات ونظم متكاملة.

الشخصية والكفاءة هي مناطق لرفع فاعلية الشروط الأخرى.

في إدارة من إدارات شركة عالمية كبيرة كان الاعتماد على تطبيق للجودة الشاملة. كان لسان حال العاملين في هذه الإدارة يقول:

إن مشكلتنا هي غياب التعاون بسبب غياب الشخصية والكفاءة مما يسبب الندرة. فالندرة تواجهنا في اختيار وترقية العاملين، وفي أسلوب مكافآتهم، وإمكانية جمعهم في فرق. كذلك كانت البيئة مرتبكة! لذلك كانت الغيرة والحقد يسودان تلك البيئة. كانت التجمعات شكلية هشة تحمل في داخلها عناصر الفرقة والصراع والمؤامرات. وكان لابد من وجود هياكل ونظم معقدة حتى يستطيع التنظيم مواجهة البيئة الخارجية. وكان من الواضح أن هذا التنظيم لن يحقق أيه أهداف هامة، وأن حل مشكلته ليس بسيطاً أو قصير الأجل.

لقد رأينا نفس المشكلة مرات ومرات. إن الأفراد الذين يتم تنشئتهم

على المنافسة يشكلون نظماً متناحرة وليست متعاونة. إن من يعمل وفق مبدأ الطوارئ يبنون نظماً قائمة على هذا المبدأ. حتى عندما تزرع داخل هذه البيئة مبدأ المكسب المشترك، أو نظماً تقوم على الأهمية، فسرعان ما يعود الناس إلى مبدأ الطوارئ الذي يقوم عليه كل شيء.

الحقيقة أن الشخصية والكفاءة تقودان كل شيء آخر في التنظيم. وهذان العنصران هما أهم ما يجب شحن التنظيم بهما. وقد يحقق لنا الأسلوب التالي هذا الهدف. فعندما نحدد أهداف الأسبوع القادم يجب أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية:

- ما هي المعلومات، والخبرات اللازمة لأداء أعمالي، وللتفاعل مع الآخرين؟
- هل أملك الشجاعة اللازمة لمعالجة الأمور التي ستطرح؟
- هل أنا مدرك لمشاعر، وحاجات، الآخرين؟
- هل أبحث دائماً عن حلول بديلة مرضية للجميع؟
- هل أنا منصت لضميري، وأتصرف بناء عليه، في اتجاه الشمال الحقيقي، ووفق الرسالة الشخصية التي حددتها؟

هذه الأسئلة تدفع الوعي إلى تحديد مناطق تركيز الجهد. بناء على إجابات هذه الأسئلة يمكننا **شحذ المنشار**، أو بمعنى آخر تحديد الأدوار ذات العلاقة بالأهداف المطلوب تحقيقها.

بالإضافة إلى أن يكون المرء جديراً بالثقة، فإن شيوع عناصر الشخصية والكفاءة، في كل التنظيم، يجعل التنظيم مشحوناً في اتجاه الأهداف الصحيحة.

- هل أثق بأن شركتي ستفي بتعهداتها؟
- هل أثق بقدرة فريق العمل معي على الإنجاز؟
- هل يدعم أفراد أسرتي بعضهم البعض؟

تذكر أنه لا يوجد ما يسمى السلوك التنظيمي، فكل ما هنالك هو سلوك للأفراد داخل التنظيم. والتنظيم يصبح محلاً للثقة عندما يكون أفراده محلاً للثقة.

- **الشرط الثاني: الثقة:**

الثقة هي الصمغ الذي يلصق كل الأجزاء بعضها ببعض. إنها توجد البيئة، التي من خلالها تنمو جميع المتغيرات الأخرى، مثل المكسب المشترك، والالتزام الذاتي والإحساس بالمسئولية والتماسك من جانب الأفراد والمجموعات، والهياكل، والنظم. وعندما تتحقق كل هذه الشروط تزداد الثقة نمواً بمضي الوقت. مرة أخرى سنجد أن الثقة مصدرها أن يكون المرء جديراً بالثقة. ومن عوامل تنمية الثقة داخل التنظيم أن يكون أعضاؤه جديرين بالثقة أصلاً.

- **الشرط الثالث: اتفاقيات الكسب المشترك:**

قد لا تكون في موقع قيادي في التنظيم، أو المجموعة، التي تنتمي إليها، ولكن ذلك لا يعني عدم إمكانية إبرام مثل هذه الاتفاقية داخل دائرة مسئوليتك. فقد نستطيع إتمامها في الأسرة، أو في فريق العمل، أو في مجموعة الخدمة العامة.

- ما هي النتائج التي نود الوصول إليها؟

- ما هي القواعد العامة التي يجب أن نلتزم بها؟
- ما هي الموارد المتاحة لنا؟
- من المسئول عن نتائج عملنا؟
- ما هي تبعات كل ذلك؟

أيا كانت دائرة تأثيرك، والبيئة التي تعمل فيها، فيمكنك دائماً إيجاد تفاهم وتوقعات مشتركة. تشمل الأسئلة التي يمكن وضعها، أثناء إعداد الخطة الأسبوعية، لكي تساعدنا على بناء اتفاقية الكسب المشترك ما يلي:

- هل لديَّ اتفاقية كسب مشترك في كل أدواري؟
- هل هناك أية اتفاقيات تحتاج إلى تقوية، أو تعديل، أو رفع مستواها؟
- هل أنا أتصرف بانضباط، وكرامة، حيال كل الاتفاقيات التي أتممتها؟

في كل مرة نحاول فيها إيجاد رؤية واستراتيجية مشتركة مع رئيس، أو صديق، أو رئيس، أو قريب، أو ابن، أو شريك، فإننا نقوم بتعبئة ذواتنا وذوات الآخرين.

- **الشرط الرابع: أفراد وفرق ذات توجه ذاتي:**

في البيئة ذات الثقة العالية من هو المشرف؟ المشرف هو الاتفاقية.

التوجه الذاتي يبنى على اتفاقية تقع في دائرة تأثيرنا. نحن نتقبل المسئولية في التحكم في ذواتنا كأفراد، أو كأعضاء في فرق، في ضوء التوجه نحو الشمال الحقيقي، وبما يتمشى مع الاتفاق الذي عقدناه. وهذا الاتفاق يشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم دون أن يكون لغيرنا يد في

التوجيه، أو الرقابة علينا. يمكننا أيضاً أن نبني هذه القدرة لدى الآخرين، ليس بالإشراف عليهم، ولكن بجعلهم مسئولين عن النتائج، وبتقديم العون لهم في تحقيق تلك النتائج.

وفيما يلي عدد من الأسئلة التي يجب اعتبارها عند التخطيط لأنشطة المربع الثاني:

- هل أنا من النوع الذي ينتظر حتى يطلب منه الآخرون عمل أشياء كان من واجبي القيام بها دونما طلب منهم؟
- هل أنا من النوع الذي يترك للآخرين استخدام أسلوبهم في التنفيذ طالما أنه يحقق النتائج بغض النظر عن رأيي الشخصي في هذا الأسلوب؟
- هل أترك لمرؤوسيَّ حرية العمل، أم أنني من النوع الذي يراقبهم ويفتش عنهم أولاً بأول؟

• الشرط الخامس: النظم والهياكل المتوائمة:

عندما تتماسك النظم والهياكل وترتبط وتتواءم مع الهدف فإنها تساعد على الشحن. وعندما تفقد هذا الترابط تجدها تعمل في الاتجاه العكسي. فعندما نحاول أن يسود مبدأ الأهمية في التنظيم، بينما يكون نظام التخطيط لديك قائماً على معالجة الطوارئ يوماً بيوم، فهذا النظام لن يكون مساعداً لك. إذا أردت أن تزرع في أبنائك روح المسئولية، في حين تمارس معهم نظام الإشراف التفصيلي، والمتابعة الدقيقة ساعة بساعة، بإيضاح ما يجب عمله، وكيف يتم عمله، ومتى يتم عمله، فنظامك هذا غير متوائم أو مرتبط مع الهدف. عندما تحاول زراعة مبدأ التعاون في شركتك، في حين تشجع التنافس بين الزملاء، سيكون نظامك غير متوائم. في كل من هذه الحالات أنت تعمل ضد الأهداف التي تحاول تحقيقها.

عندما تتواءم النظم والهياكل مع الأهداف فإنها توجد التماسك والكرامة داخل الأفراد، حيث ستساعد على تأدية المهام بدلاً من تعطيلها. بعض الهياكل ستكون في دائرة تأثيرنا. فلو كنت قائداً رسمياً في تنظيم ما، فما زال في نطاق سيطرتك نظم مثل المكافآت، والمعلومات، والتدريب والتي تؤثر في جودة حياة الكثيرين. هنا يضمن الاستثمار في المربع بناء ينشئ البيئة المتوائمة حيث النظم تقوم على المبادئ واتساع الأفق.

ولكن حتى لو لم تكن لك مكانة تؤهلك لبناء النظم والهياكل، فما زالت هناك الفرصة لخلقها، أو إعادة تشكيلها. فمن خلال المربع الثاني يمكن بناء هذه الهياكل المتوائمة في حياتنا الخاصة من زواياها المتعددة، مثل إدارة الوقت والمعلومات والتطوير الذاتي. أو في حياتنا العملية حيث ننشئ البيئة المشجعة على التعاون والتفاعل، في فرق العمل، والمجموعات التي ننتمي إليها. في كل مجال للتفاعل مع الآخرين، يمكننا المساعدة لبناء النظم القائمة على التوجه نحو الشمال الحقيقي.

هنا يتضح جانب آخر من الفروق بين القيادة والإدارة، فبينما تعمل الإدارة من خلال النظام تعمل القيادة فوق النظام. ويمكن الاستعانة بالأسئلة الآتية عند إعداد الخطة الأسبوعية بهدف بناء النظم المتوائمة:

- هل هناك أية نظم، أو هياكل، تعوق تحقيق النتائج المطلوبة؟
- هل هناك أية نظم، أو هياكل، يمكن إنشاؤها لتحقيق النتائج المطلوبة؟
- ما هي الطريقة المثلى التي يمكن استخدامها، داخل دائرة نفوذي، لإيجاد أو تعديل، تلك النظم؟
- كيف يمكن أن أعمل مع الآخرين لإيجاد التغيير المستهدف؟

- ما هي النظم، والهياكل الشخصية، التي يمكنني تحسينها؟

- **الشرط السادس: المسئولية:**

عندما نكون في بيئة مفعمة بالثقة، حيث المكسب المشترك، والنظم المتوائمة، كيف تتم المحاسبة عن المسئولية؟ تصبح محاسبة المرء نابعة من داخله، ووفقاً للمعايير التي تحددها اتفاقيات الكسب المشترك. وهنا نذكر جوانب محددة لتأكيد هذا الشكل من أشكال المسئولية:

- لابد من بناء معايير محددة داخل الاتفاقية.
- تأكيد الرؤية الواضحة.
- طلب واستقبال المعلومات عن موقف التنفيذ.

عندما نضع المعايير في الاتفاقية نحن نضع الأساس التي على أساسه نقيس مستوى أدائنا. وعندما نؤكد الرؤية الواضحة نقلل الاعتماد على المتغيرات الخارجية، فالإشباع من النجاح في أداء ما لا يتوقف على عوامل خارجية لكي تدفعنا إليه مثل عوامل الترفيه والحوافز والمكافآت والجوائز والاعتراف الرسمي والدعم الاجتماعي. فنحن نحمل مسؤولية تميزنا وتسعدنا، وبالتالي فنحن لا نلقي تبعة الأداء الأسوأ على غيرنا، أو نحاول أن نحصل على مكافآت لا نستحقها. إن المدح أو القدح الذي يأتينا من الغير يأتي في المرتبة الثانية بعد صوت الضمير المنبعث من داخلنا. في نفس الوقت نحن نملك التواضع الذي سمح لنا بمعرفة رؤية الغير لأدائنا كجزء من التقييم والتخطيط واتخاذ القرارت.

سنناقش تلك الرؤية الجديدة للوصول إلى مستوى راق من الأداء. إن تحديد وفهم الشروط الستة للتعبئة الذاتية تمكننا من تركيز الجهود نحو

أنشطة المربع الثاني العالية النتائج.

عندما لا نعرف حل المشكلات المزمنة في محيط العائلة، أو المجموعة أو الشركة، غالباً ما يضيع الكثير من الوقت في أعمال ذات علاقة بالمربع الأول والثالث، بل نؤدي بعض أعمال المربع الثاني بشكل سطحي؛ لأننا نعالج الأعراض، ولا ندخل إلى العمق.

ولكن فهم تلك الشروط الستة سيمكنُنا من دفع الجهود إلى العمق، وإحداث التغيرات الحاسمة، حيث نتحرك في دائرة تأثيرنا لكي نحقق النتائج الفعالة.

٢- الوصول إلى مستويات راقية للأداء:

إن بناء الشخصية والقدرة عملية ذات قوة دفع عالية، حيث يمكننا معرفة الحقائق عن أدائنا من كل الاتجاهات. نحتاج إلى الوضوح لتلقي الانطباعات والمعلومات من الغير عن أدائنا. قد تكون عملية هذه الحقائق مؤلمة، ولكن فهمها، والتصرف بحكمة في ضوئها، يمكننا من تغيير جودة الحياة وحسن إدارة الوقت المتاح لنا. ومن أهميتها سماها البعض «الإفطار مع الأبطال» ولكنها ليست الإفطار إنها الغذاء. فالرؤية الصحيحة هي الإفطار، أما تصحيح الذات فعلاً فهو الغذاء . فبدون الرؤية يصعب أن تقبل المعلومات عن أدائنا. حيث ننظر إلى هذه المعلومات على أنها مجرد رد فعل لما يقوله غيرنا. وهنا نصبح سطحيين، نعيش من خلال المرآة الاجتماعية، أي أن نكون كل شيء لكل الناس ،لكي نرضي الجميع، وننتهي إلى عدم إرضاء أي شخص، بما فيهم نحن.

ولكن مع رؤية واضحة، ورسالة محددة، يمكننا الاستفادة من

المعلومات القادمة عن أدائنا لكي تدفعنا إلى مستويات أعلى من الصلابة والالتزام. نحن متواضعون إلى حد اعترافنا بوجود مناطق مجهولة في أعمالنا، وأن اطلاعنا على محاور جديدة سيساعد على تحسين جودة حياتنا. نحن أيضاً نملك الحكمة لكي ندرك أن ما يقوله الآخرون حول أدائنا هو فرصة للتعرف على هؤلاء الآخرين. إن استجابات هؤلاء تطلعنا على رؤيتهم وشعورهم حيال الأشياء الهامة بالنسبة لهم. ولأن هؤلاء لهم أهميتهم بالنسبة لنا، وأن جزءًا من قيادتنا لهم هو إيجاد اهتمام مشترك، فإن رؤيتهم لأدائنا له أهميته. ولكن هذه الرؤية لا تتحكم فينا بالضرورة، فالمبادئ والأهداف المحددة في الرسالة الشخصية هي التي تحكم سلوكنا.

نحن يمكننا الحصول على المعلومات والانطباعات عن أدائنا سواء كنا رؤساء، أو مرؤوسين، أو زملاء، أو أقارب، أو آباء، أو أبناء. يمكننا الحصول على هذه المعلومات حول أدوارنا داخل العائلة، والعمل، والمجتمع.

تقول Rebecca: **أتذكر أول مرة طلب زوجي Roger أن نسمع من أبنائنا رؤيتهم لأدائنا كأم وأب. لحظتها قلت لنفسي الآن سأسمع كل شكاواهم عن الواجبات المدرسية، والمهام المنزلية، وغير ذلك.**

سأل Roger كلاً منهم أن يكتب على ورقة ثلاث كلمات: استمر - توقف - ابدأ. ثم قال لهم «ما هي الأشياء التي أقوم بها الآن ولابد أن استمر في القيام بها؟ وما هي الأشياء التي تود أن أتوقف عن القيام بها؟ وما هي الأشياء التي تتمنى أن أبدأ في القيام بها الآن؟ كنت معجبة بشجاعته عند هذه النقطة. ولكن إعجابي كان أكبر بالعمق الذي قدم به الأطفال إجاباتهم. لقد شعروا جميعاً بأن الوقت قد حان لتقديم إجابات

من نوع جديد. كانت إجاباتهم عميقة وإيجابية، لقد أظهروا الكثير من الفهم والإدراك لدورنا كأبوين. لقد كانت في ردودهم جوانب عرفنا أهميتها لهم، وقمنا بالتعديلات الهامة بالنسبة لهم. وبعد ذلك بفترة وجدت الشجاعة لسؤالهم نفس الأسئلة مرة أخرى؛ حيث وجدت نفسي مندهشة بمستوى النضج في إجاباتهم.

وبمضي الأيام بدأنا نثمن ردود أفعال وتقييم أبنائنا لأدوارنا، خاصة أولئك الذين كبروا واستقلوا بحياتهم، وأصبحت لديهم الخبرة. لم يكن ذلك مفيداً فقط من الناحية الشخصية ولكنه أعطاهم، هم أيضاً، الإحساس بالمشاركة والاستثمار معنا في هذه العائلة التي تنتمي إليها جميعاً.

بمجرد أن تحصل على معلومات عن رد الفعل لدى الغير عن أدائك فمن الضروري أن تقوم بتحليلها بعناية، ثم تعود إلى من قدموها لك قائلاً «شكراً على هذا التقييم ودعنا نناقشه» ثم ابدأ في هذه المناقشة بهدف بناء خطة عمل مبنية على هذا التقييم. كل ذلك يسساعدك على التغيير. وعندما تترجم هذا التغيير إلى أفعال، سيتحمس الجميع لهذا التغيير، بالنسبة لك ولهم.

هناك العديد من الطرق الفعالة، البسيطة للحصول على ردود الفعل هذه. مثال ذلك أسلوب (**استمرار/ توقف/ ابدأ**). هناك طرق رسمية وغير رسمية، وهناك طريق المواجهة والطريق غير المباشر. إن أدوات ردود الفعل القائمة على أسس موضوعية مثل ما جاء في كتابنا «إطار العادات السبع» هي أدوات فعالة بسبب قيامها على الضمير الجماعي، والمبادئ، بعيداً عن الرؤية الشخصية لمن يقوم بالتقييم.

من المهم ألا يحكم كل منا على شخصية الآخر. فالتقييم لابد أن

ينصب على معايير الأداء، والفاعلية، وليس على معايير الشخصية. فعندما تتوقف النتائج المرغوبة على معايير الأداء سيحاول الجميع تعديل جانب الشخصية لديهم ليوائم ما يحتاجه تحقيق تلك النتائج.

لقد حدث أن طلب أحد رؤساء الشركات من المرؤوسين إمداده بانطباعاتهم، وتقييمهم، على أساس سؤالين يقومان على حقيقة وهي أن لنا في الحياة ثلاثة أدوار:

- منتج: تنفيذ الأشياء اللازمة لتحقيق النتائج.
- مدير: تكوين النظم والعمل، مع الغير، من خلالها.
- قائد: بناء الرؤية، والتوجيه لفريق عمل قائم على الاحترام المتبادل.

لقد طلب ذلك الرئيس من مرؤوسيه أن يضعوا الحرف المعبر عن كل دور من هذه الأدوار على الأعمال التي تستغرق معظم وقته أثناء يوم العمل. ثم سألهم أين كان من واجبه إنفاق معظم وقته. عندما جاءه تقييم المرؤوسين ليؤكد أنه ينفق وقته بدرجة أكبر كمنتج ومدير وليس كقائد. في حين أن الصورة التي يودون فيها منها هي التركيز على دور القائد، مع وقت أقل في دور المدير والمنتج. يودون منه أن ينفق وقتاً أطول في التخطيط الطويل الأجل، وتحديد الأهداف، وقراءة الأحداث في بيئة سريعة التغير. فهم يرون أن أدوار المنتج والمدير يستطيعون هم القيام بها، وأن طاقته يجب أن تترك لمهمة القيادة.

بناء على هذا التقييم القادم من مرؤوسيه استطاع هذا الرئيس أن يحدث تغيير كبيراً في عمله؛ حيث ذهب تركيزه إلي بيئة الأعمال والتخطيط الطويل الأجل، وكان هؤلاء المرؤوسون سنداً له في إحداث هذا التغيير.

وبسرعة ظهرت النتائج الأفضل نتيجة لهذا التغيير. لقد أمكنه رصد بعض التغييرات في السوق مكنته من اغتنام الفرصة لتحقيق زيادة ملحوظة في الحصة السوقية لشركته.

النقطة هنا ليست أن القيادة أهم من وظائف الإنتاج والإدارة، فجميعها هامة لنجاح الشركة. ولكن كان إهمال القيادة هو نقطة الضعف في نمط هذا المدير، وبهذا التقييم تمكن من تحسين أداء الشركة.

يهمل معظم المديرين القيادة الموجودة في المربع الثاني بتركيزهم على الإدارة. ومشكلة التركيز على الإدارة، أنها تعني المزيد من العمل الإداري لمعالجة المشكلات الناتجة عن إهمال مهام القيادة. وهذه ميزة أخرى للتركيز على المربع الثاني. فالتخطيط للعمل الأسبوعي يتركز على القيادة ويؤكد الرؤية البعيدة المدى، أما التخطيط التقليدي يوماً بيوم فيقوم على الإدارة، حيث يضيع الكثير من الوقت في تقديم الأعمال الطارئة على سواها.

إن الحصول على تقييم جيد وفي وقت مبكر لمشروع ما يحقق ميزة كبيرة في الأجل الطويل. فيما يلي خبرة يقدمها لنا الزملاء:

في الأسبوع الأول عندما يكون لدي مهمة جديدة، يكون لدي رؤية واضحة لما أريد أن أصل إليه، وعندها أشعر أنني أسيطر تماماً على كل شيء. عندئذ يأتيني أحد المرؤوسين قائلاً: «انظر هذه الخطة لن تنجح ولا يجب تنفيذها». عندها يصبح لسان حالي هو «ما تقوله غير صحيح!» ولكن سريعاً ما أقول: «أنا أقدر وجهة نظرك المختلفة، لماذا لا نناقش الأمر سوياً؟»

خلال خمس عشرة دقيقة يكون هذا الشخص قد حلل خطتي، ووضع

لي رؤية جديدة لخطة جديدة. لقد تعلمت من هذا الأسلوب الكثير، ولذلك بدأت أتحدث إلى كل من حولي وأسمع إليهم. سألت كل من حولي عن رؤيتهم للإدارة التي نعمل بها، وحصلت منهم على كم هائل من الملاحظات مكنتني من التغلب على كافة الصعاب.

الكثير من المنظمات لا تحصل على تقييم على مدار ٣٦٠ درجة فكل التركيز هو على الأرقام والنتائج، وهذا هو المهم. وهذه بيانات قصيرة الأجل ومحددة، ولكنها غير كاملة لأنها لا تتعامل مع الناس. فهي تسجل أعمالهم، وتكلفتهم، ولكنها لا تبين عواطفهم، وعقولهم، وخبراتهم، وقدراتهم. إن هذا النوع التقليدي من نظم المعلومات يقود التنظيم إلى إهمال عوامل يصعب قياسها مثل تنمية العاملين، وتحسين الجودة، والاستثمار الطويل الأجل، وروح الفريق، ومناخ الثقة.

كلما زاد تعاملنا مع المنظمات كلما زادت قناعتنا أن التقييم الشامل على مدار ٣٦٠ درجة له أثر هائل على الجودة. وهذا التقييم الشامل يأتي من العاملين، والعملاء، والموردين، والبائعين، والمستثمرين، والمجتمع. هذا النظام نسميه **نظام معلومات المشاركين**.

يقول Stephen: **في إحدى المرات حاضرت في دورة تدريبية لقادة من القوات الجوية في دولة لها تاريخ من التحديات والصراع. كنت أتحدث عن أهمية نظام معلومات المشاركين، فوجدتهم يوافقونني على ما أقول وأخبرني قائدهم. إنهم يستخدمون هذا الأسلوب في تدريب الضباط بشكل فعال، وأضاف قائلاً: إنهم طيارون من الدرجة الأولى، وليسوا مديرين، وكل واحد منهم يأتيه تقرير عن انطباعات كل من حوله عن أدائه. وهم يستعينون بهذه التقارير على تحسين أدائهم، ولا يرقى أي منهم**

ما لم يحصل على درجة عالية في هذه التقارير من كل من حوله بما في ذلك مرؤوسوه.

قلت له « لا تدري كم هو صعب أن نطبق هذا المبدأ هنا في الولايات المتحدة». عندها قال لي هذا القائد: إن حياة بلدنا متوقفة على أداء هؤلاء الناس، وهم يدركون ذلك. وكثيراً ما يحصل أشخاص غير محبوبين على أعلى الدرجات لأن أداءهم عند مستويات راقية.

لابد من التواضع لكي تبحث عن تقييم الغير لك. ولابد من الحكمة لكي تفهم هذا التقييم وتحلله وتتصرف في ضوئه. حتى تحصل في النهاية على مكافأة للمجدين.

٣- فلتكن القائد/ الخادم:

عندما تكون في موقع القيادة من الناحية الرسمية فأنت لست في موقع للإدارة التفصيلية، والإشراف الدقيق، والمراجعة المستمرة، ومعالجة الطوارئ. إذاً فيم يجب أن تنفق وقتك؟

في إيجاد الرؤية المشتركة، في الحفز، والدعم، والتوجيه، وتنمية القدرات للأفراد والمجموعات، في بناء الثقة المتبادلة، في رؤية آفاق جديدة والتخطيط الطويل الأجل. في معرفة حاجات المشاركين، واتجاهات البيئة والأسواق، وتطوير النظم، وإيجاد التوائم بينها. أي إننا نعمل في المربع الثاني حيث الأنشطة الهامة غير الطارئة، والتي تحدث الأثر الأكبر على النتائج.

إننا لا ندير وقتنا لكي ننجز ما أمامنا من أعمال أياً كانت، ولكننا ننجز فقط الأعمال الأهم، وهذه وهي مهمة **القائد/ الخادم**.

فكرة القائد/ الخادم معروفة منذ زمن طويل، ولكنها لم تنتشر لأن

الشروط اللازمة لها لم تتحقق. لقد وضعت مجرد لافتة جيدة، أو أسلوب معلن لتغطية استخدام السلطة والتحكم في الغير، مما أدى في النهاية إلى الانطباعات السلبية عن الفكرة.

ولكن عند توفر الشروط اللازمة للفكرة يتحقق الشحن الذاتي، وتتحقق النتائج غير العادية.

يقول Stephen: أتذكر الفترة التي عاصرت فيها أحد رؤسائي، وكان من القادة القادرين على التعبئة. قيل هذا الرجل كان كل رؤسائي يمثلون أشكال الرقابة القائمة على استخدام السلطة. ولكن هذا الرئيس لم ينظر إلى مهمته من هذا المنظور، بل كان يعمل من منظور التعبئة. وكانت أول تجربة معه جعلتني أسلم له من البداية.

لقد كنت مديراً لإحدى العمليات الكبيرة، وكان تحت رئاستي العديد من المديرين. طلبني هذا الرئيس ذات يوم قائلاً: «أنا أرى دوري مجرد مساعد لك، وعندما تحتاج أية مساعدة عليك بطلبي». عندها قلت لنفسي هذا منهج من أحسن المناهج في القيادة، ولكن ذهب الظن بي إلى حد القول: ربما كانت هذه مجرد مقدمة لتغطية ما سيقوم به من التحري والتحسس خلفي لكي يتأكد من حسن سير العمل. وكان هذا الحكم نابعاً من خبرتي مع غيره، فلقد حكمت عليه من خلال نفسي، وعكست دوافعي على سلوكه، غير مدرك لحقيقة المبدأ الذي يتبعه هذا الرئيس في القيادة

كرر لي القول: «إنني أعني ما أقوله. كنت أود أن آتي معك إلى موقع العمل لأرى ما يجري، ولكن ربما لا يكون الوقت المناسب. عموماً عليك أنت أن تقرر متى آتي لزيارتك».

عندها فكرت في أنه فعلاً يعني ما يقول، وأنه ليس مجرد مراقب ومفتش بالطريقة التقليدية على أعمالي، بل هو رئيس يريد بالفعل مساعدتي كمرؤوس له.

قال لي: «ربما تحتاج لأن تعرف عني، وعن خبرتي، بعض الشيء، حتى تعرف إلى أي حد يمكنني كرئيس له خبرة مساعدتك». تبين لي أن لديه عشرين عاماً من الخبرة المتنوعة والحكمة العالية». ولكن لأنني كنت منشغلاً بالعمل لحظتها قلت له: «ربما حددنا لذلك موعداً فيما بعد» وتركته.

عندما دعوته لزيارة مواقع العمل بعد عدة أسابيع كان له نفس المنظور. قابلته عند المطار وقلت له متى يود رؤية موقع العمال فكان رده «أنا هنا للمساعدة وسأعمل ما تراه أنت مناسباً». فأخذته إلى اجتماع، وعرضت عليه عدة مشكلات، فكان يقدم الحل لها الواحدة بعد الأخرى، وفي النهاية سألني» هل هناك أي شيء آخر؟

عندها أحسست أنني الشخص المسئول، وهو فعلاً مجرد مساعد لي. ولحظتها كان قلبي وعقلي مفتوحين له تماماً. بعدها كلما كان هناك اجتماع أسأله عن تقييمه لأسلوبي في معالجة الأمور، وإن كان ذلك يتفق مع ما يراه ومع خبرته. وغالباً ما تكون إجابته «لعلك تأخذ في الحسبان ما نقوم به في قسم آخر، أو تلك الفكرة، أو ذلك البديل». لم يحدث أن فرض عليّ أمراً ما، كل ما كان يفعله هو تأكيد مسئوليتي، وسلطتي في اتخاذ القرار، مضيئاً طريقي بالأمثلة والإيضاحات فقط.

ما حدث بعد ذلك لم يكن هذا الرجل هو المتحكم في الموقف،

ولكن كان كان المتحكم الحقيقي هو ضميري ووعي بمسئوليتي. كان لدى هذا الرئيس مسئوليات أخرى، فتركني وذهب، ولكن ضميري لم يتركني أبداً.

يا إلهي! كم أشعر بالمسئولية، لقد بدأت أسأله المزيد من حكمته وخبرته واتساع الرؤية لديه. ومع ذلك لم يحدث أن فرض عليّ ما يجب عمله، كل ما كان يقوله: «قد تحتاج إلى أخذ ذلك في الحسبان»، وكل ذلك حرك ضميري بشكل لم أعهده من قبل.

بعد ذلك عملت مع رئيس آخر، والذي كان شخصاً ممتازاً، ولكنه كان يتحكم في كل شيء. ومع هذا الأخير اكتشفت كم كانت مهمتي سهلة. لقد كانت مجرد تنفيذ ما يقوله. ولكن مع هذا الرئيس غابت الفرص الخلاقة، والتعلم من الممارسة. ولحظتها شعرت بغياب الشحن الداخلي والتعبئة الذاتية، ولذلك كنت أجد سعادتي عادة خارج العمل وليس داخله. وسرعان ما تحول كل الرجال الذين كانوا حول هذا الرئيس إلى مجرد ظل له يطبقون أسلوبه.

لقد ساعدني العمل مع هذين النموذجين من القادة في هذه الخبرات على التفرقة ما بين منهج الشحن والتعبئة من ناحية، ومنهج الرقابة والتحكم من ناحية أخرى.

لقد قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من المديرين الحائزين على جائزة الجودة المسماة Malcom Baldrige National Quality Award. وكان من بين ما سألناهم عنه هو «ما هي أهم التحديات التي قابلتك؟» كانت أكثر الإجابات شيوعاً هي «التخلي عن الرقابة والتحكم في المرؤوسين». إنها من الأمور الصعبة التي لا تتفق مع أسلوب تربيتنا

ونشأتنا، فمعظمنا لم يتعلم أو يتدرب على كيفية القيام بذلك. ولكن كما قال الرئيس الأسبق George Bush في حفل تكريم هؤلاء المديرين الفائزين «إن هذه الشركات الرابحة حققت ذلك فقط بسبب ذكاء وحكمة وشخصية هؤلاء الرجال».

إن مهمة **المدير/ الخادم** هي المساعدة في بناء الذكاء والحكمة والشخصية لدى العاملين معه، وقد يحتاج ذلك إلى تحطيم بعض الأساليب التقليدية لرؤية وتنفيذ المهام. فعلى سبيل المثال قد تذهب مع ابنك إلى لقاء المدرسين في مدرسته، ثم تتركه يجري هو اللقاء، ويتحدث عن عمله وتوقعاته ورغباته، ويتولى الرد على ملاحظات مدرسيه. هنا تصبح أنت والمدرس في موقع **المدير/ الخادم** بسؤالكما له «كيف يمكننا مساعدتك؟»

عندما يطلب منك رسمياً في عملك القيام بإعداد تقييم لأحد مرؤوسيك، فعليك بإعطاء نموذج التقييم لهذا المرؤوس قبل موعد التقييم بمدة كافية، ثم ناقشه في محتويات هذا النموذج لأن عملية التقييم جزء من النتائج المطلوبة، وانعكاس للموارد والمسئولية واتفاقية الأداء. ثم عليك أن تكون مصدر عون لهذا المرؤوس، وطوال مدة الأداء عليك بسؤاله:

كيف تسير الأمور؟

ماذا تعلمت من ذلك؟

ما هي أهدافك؟

كيف يمكنني مساعدتك؟

عندما يأتي موعد تقييم الأداء، اطلب منه أن يملأ النموذج ثم راجعه معه، وناقشه في محتواه، متسائلاً عن دورك أنت كرئيس نحوه، وهل قدمت له العون الكافي والموارد اللازمة أم لا؟

عندما يأتيك مرؤوس بمشكلة ما فاسأله عن اقتراحاته حول الحل. لا تتعجل بحل المشكلة التي يستطيع هو حلها بدونك. بل شجعهم على استخدام قدراتهم الابتكارية في إيجاد حلول وطرق للتنفيذ، ثم حاسبهم على النتائج لا على الطرق والأساليب.

تقول Rebecca: طُلب مني منذ مدة أن أعمل مع مجموعة من الشباب لتطوير وعرض مسرحية غنائية. كنت وقتها تعلمت حديثاً عن دور القائد/ الخادم، لذلك قررت أن الأهم من إنتاج تلك المسرحية هو مساعدة هؤلاء الشباب على تنمية مواهبهم وقدراتهم القيادية. ثم وضعت مجموعة من المبادئ التي ستساعد على الوصول إلى الهدف هي:

- **حدد المسئوليات، ثم درب هؤلاء على تحملها.**
- **لا تتقبل عدم الكفاءة، لابد من مساعدتهم على تحقيق الكفاءة.**
- **علمهم المبادئ الصحيحة، ثم دعهم يوجهون أنفسهم.**

كان القادة، بين هؤلاء الشباب، شخصين في السابعة عشرة ــ كان الاثنان مليئين بالحماس للمشروع، ويملكان الموهبة، إلا أنهما لا يملكان الخبرة اللازمة للقيام بما هو مطلوب منهما. عندما قابلتهما قلت: «إنني سعيدة بالعمل معكما، وأنا أعتقد أن هذه المسرحية ستكون ناجحة، لابد أن نلتقي بانتظام، وسنعمل سوياً على تحقيق هذا النجاح. مهمتي أن أكون دعماً لكما فماذا تطلبان مني؟

في البداية بدا عليهما الارتباك، فلقد كانا يتوقعان مني أن أحدد لهما مهام لتنفيذها، على الأقل بسبب عدم خبرتهما بالموضوع، لكنني لم أفعل. وشرحت لهما مهمة القائد/الخادم وسرعان ما بدأ بيننا نوع من التفاهم

النفسي. بينت لهما أنني موجودة وقتما يحتاجان لي، حيث يمكنني تقديم المعلومات والموارد والمساعدة. بمجرد معرفة دورهما بوضوح بدءاً بالتفكير: «أولاً نحن في حاجة إلى نص». رددت «عظيم، من أين ستحصلان عليه؟ تناقشا قليلاً ثم اقترحا وضع إعلان عن موضوع المسرحية طالبين من بقية المجموعة تأليفها.

لحظتها لم يكن في مقدوري الحكم عن مدى سلامة هذا الأسلوب في تحقيق الهدف فليس أمامنا سوى ستة أشهر عن العرض. كان بودي أن يتدربوا على قيادة الذات، ولكن كان بودي أيضاً تحقيق النجاح للمسرحية. لذلك أظهرت لهم قلقي من الاقتراح، ولكن أكدت لهم دوام ثقتي بقيادتهم، وأن القرار قرارهم. قرروا بعدها تحديد موعد آخر لتقديم النصوص لكي يكون لديهم الوقت لبديل آخر إذا لم ينجح هذا البديل.

لم يتقدم أحد بنص مرض، وفي اللقاء الذي عقد بعد ذلك قلت لهم: ماذا نتعلم من ذلك؟ وما هي خطة المرحلة التالية؟ تناقشنا كثيراً، ثم قررا القيام بنفسيهما بالكتابة للمسرحية، أحدهما يكتب النص والآخر يكتب الأغاني. وبالرغم من أن كليهما لديه الاستعداد للكتابة إلا أن أياً منهما ليس لديه خبرة سابقة بعمل مثل هذا من قبل: تسبب ذلك في إحساسهما بالخوف والرهبة، ولكنني أكدت ثقتي بهما ومن قدرتهما على القيام بذلك، وتركتهما يعملان.

خلال عدة أسابيع كان في استطاعتهما تقديم نص اعتبرته رائعاً؛ إلى جانب عدد من الأغاني الجميلة. بعد ذلك قررا إشراك البعض من زملائهم الأصغر سناً في أدوار قيادية في الإنتاج. فمنتج المسرحية، والمصمم، والملقن وغيرهم، كانوا ممن تترواح أعمارهم بين ١٢ سنة و١٧ سنة. كنت

ألتقي بهما قبل أي اجتماع يعقدانه، مع باقي المجموعة، للمساعدة والتقييم. كان من بين ما اقترحته تعيين مساعد من الكبار لكل واحد من هؤلاء الشباب. ولكن عندما قابلت هؤلاء الكبار شرحت لهم أن مهمتهم هي مجرد مساعدة هؤلاء على النمو والتعلم.

كان من المثير أن ترى تطور الأمور. وكلما اجتمعنا نحن الثلاثة اسألهما كيف تسير الأمور ثم نتطرق إلى ما يواجهانه من مشكلات ومخاوف. وعندما يطلبان النصيحة أقدم اقتراحاً أو أكثر، ولكن أحياناً قد أطلب منهم مقترحاتهم، وبهدوء أظهر الجوانب التي أغفلاها. كان من المدهش أن أرى روعة تلك الأفكار الجديدة التي يقدمانهما، ولذلك وضحت لهم أن أحداً غيرهم لن يقوم بالمهمة، مع مراعاة وجود عدد من الناس الأكبر سناً ومستعدين للتنفيذ والمساعدة لتحويل الحلم إلى حقيقة.

الوقوف عند مجرد تقديم الإرشادات العامة لم يكن بالمهمة السهلة في إحدى البروفات بدأ أحد هؤلاء الكبار بالتدخل والقيام بمهمة أحد القادة الصغار، في حين كانت مهمته فقط مجرد المساعدة. وبدلاً من أن أتدخل تركت القادة الصغار يشعرون بالمشكلة، وفعلاً جاؤوا ليعبروا عن قلقهم، لقيام هذا المساعد بمهمة القائد، فطلبت منهم التصرف، فما كان من هذا القائد الشاب إلا أن تقدم إلى مساعده الكبير وشرح له أن مهمته هي فقط مساعدته وليس العمل نيابة عنه. لقد قال ذلك بشجاعة وأدب وانتهت المشكلة.

في النهاية، كان هناك تسعون شاباً في هذا العمل المسرحي، حيث شارك الجميع بالعمل، والتعلم، والخبرة، أضعاف ما كان يحدث لو ترك

هذا العمل للكبار. وكانت نتيجة المسرحية رائعة وبلغ تأثر المشاهدين بالمسرحية غايته إلى حد أن بعضهم سالت دموعه. وبعد عرض هذه المسرحية طُلب من هؤلاء الصغار تقديمها على مسرح أكبر في مدينة أكبر، وكان المسرح مزدحماً لليلتين متتاليتين.

عرفت بعد ذلك أن مهمة القائد/الخادم مهمة شاقة، عن مهمة القائد المتحكم. ولكن النتائج المحققة كانت أفضل بكثير! كان إنتاج المسرحية خبرة مثيرة. ولكن ما كان أكثر أهمية من ذلك هو أن هؤلاء الشباب أينما ذهبت لهم الحياة بعد ذلك سيكون لديهم الحرص على الإجادة في عملهم أياً كان هذا العمل.

إن «**إنهاء المهام من خلال الأفراد**» هو مبدأ مختلف عن مبدأ «**بناء الأفراد من خلال إنجاز المهام**». مع الأول تتحقق المهام، ومع الثاني تتحقق المهام مع قدر أكبر من الإبداع، والفاعلية، والتفاعل الإيجابي، ومن خلال كل ذلك نبني داخل هؤلاء القدرة على فعل الأفضل في المستقبل.

كل ذلك ممتاز، ولكن ...

معظم الناس قد يدرك أهمية القيادة القائمة على المبادئ في تعبئة البيئة، ولكن هناك تحديات. ففي الواقع العملي قد نجد مواقف تتحدى قدراتنا على استخدام طاقاتنا بأساليب فعالة. لذلك وكخاتمة لهذا الفصل، يفضل أن نعالج بعض التحديات التي تواجهنا في محاولتنا لإيجاد التعبئة من الداخل.

ماذا لو كان رئيس لا يعرف عن مبدأ المكسب المشترك؟

إذا لم يكن رئيسك يعرف عن ميزة المكسب المشترك فعلى الأقل قد

سمع عن المكسب. ومن هنا تبدأ. ودون استخدام مصطلحات مثل اتفاقية المكسب المشترك حدثه مباشرة عن ضرورة مراجعة ما يجب عليك عمله كمرؤوس. وقدم له قائمة بأولويات المهام، سائلاً إياه تعليقاً عليها. ثم حاول أن تفهمه وناقشها معه، ثم اتفقا على النتائج المطلوبة.

في مرحلة أخرى قدم له قائمة بالسياسات، والقواعد الواجب اتباعها وسأله إن كانت له اضافة إلى ذلك، ثم راجع معه العناصر الخمسة لمبدأ المكسب المشترك.

قد يستغرق ذلك أسابيع أو شهوراً. ولكنك الآن تؤدي عملك وفق تلك الاتفاقيات. وعندما يأتيك من هذا الرئيس ما يتعارض مع ذلك عليك أن تعود إليه قائلاً هذه هي الاتفاقية التي أردتني اتباعها. فما هي البنود الواجب تغييرها؟ قد يكون التغيير جوهرياً، وقد تكون مجرد إملاء لأعمال معينة ظهرت بسبب الطوارئ. هذه الاتفاقية ستعطيك أنت ورئيسك معياراً تقاس عليه الأمور.

ماذا لو كان الرئيس لا يريدني مشحوناً؟

تقول إحدى السكرتيرات:

كان عملي في بيئة يسودها الرجال من الطراز القديم. فكل المديرين بلغوا سن الستين ولهم خبرات طويلة في النشاط الذي تعمل فيه الشركة، وكانت رؤيتهم لي على أنني مجرد فتاة تؤمر فتطيع، بدءاً من القيام بمهام مثل عمل الشاي وتقديمه. لقد كان من الصعب على مثلي أن يؤخذ وضعي بجدية لكي أرقى سلم العمل. كانوا يقومون بالعمل بنفس الطريقة المستخدمة منذ ثلاثين عاماً، دون أية رغبة في التغيير. وعندما تأتي سكرتيرة

مجتهدة مثلي لتقول لهم «دعونا نقم بهذا العمل على أساس الكسب المشترك» لن تجد من يسمع لها.

واقعياً، هناك العديد من المنشآت التي تقوقعت، ولمدد طويلة، مما يجعل من الصعب إحداث أي تغيير، خاصة إذا كانت دائرة تأثيرك صغيرة. إذا لم يكن موقفك هو موقف الكسب فسيكون خيارك الأفضل هو البحث عن موقف آخر.

على العموم هناك حالات كثيرة استطاع فيها مثل هؤلاء الناس إحداث التغيير المطلوب.

يقول Roger: **منذ عدة سنوات طلب مني إعداد برنامج تدريبي لمنشأة كبيرة. عندما وصلت هناك خصصت لي الشركة سكرتيرة لها خبرة طويلة. لم يكن منهجي معها هو إصدار أوامر مثل إحضار الشاي أو شيء من هذا القبيل، ولكن في خضم عملي تأكدت من قدراتها كسكرتيرة وعدت إلى أعمالي الأهم.**

لقد قامت بكل المتوقع منها كسكرتيرة خير قيام. ولكن تدريجياً بدأت تقدم المزيد. بعد أن قامت ببعض الكتابة أحضرت الخطابات وفتحتها ونظمتها قائلة «إذا كانت هذه الخطابات يمكن الرد على بعضها بنفس أسلوب الرد الذي استخدمته أمس يمكنني مساعدتك في ذلك لتوفير وقتك»، كان لدي ضغوط في الوقت فقلت: «ولم لا؟» كانت الردود التي كتبتها ممتازة أكثر مما لو كتبتها أنا. وخلال فترة قصيرة كانت ترد على ٩٥٪ من خطاباتي وتحضرهم لي لمجرد الموافقة.

لأنني كنت معجباً بكتابتها طلبت منها إذا ما كانت تحب أن تشارك

في كتابة المادة التدريبية. وافقت وحددت لها جزء من تلك المادة. قدمت أفكاراً ممتازة وكتبت مادة تدريبية رائعة.

في النهاية تركت هذه السيدة عملها كسكرتيرة، وعملت كمدربة، ثم مساعداً لمدير التدريب. بعد ذلك اكتشفت أن لديها شهادة ماجستير في الاتصالات، وأنها قبلت وظيفة سكرتيرة لأنها لم تجد سواها. لقد كان لها دور كبير في نجاح الدورات التدريبية التي عقدتها بعد ذلك.

لقد رفعت هذه السكرتيرة حماسي نحو قدرة الفرد على القيام بالمهام المطلوبة منه. منذ تلك المرة تغيرت فكرتي عن كل السكرتيرات وقدراتهن في إنجاز الأعمال، لدرجة أن معظم مساعديّ فيما بعد كانوا من السكرتيرات اللائي وسعن أدوارهن، وقدراتهن، للعمل في مجالات أخرى، أو تحقيق نتائج أفضل إذا قررت البقاء في هذا المجال.

كلما استخدمت مهاراتك وقدراتك وعملت في دائرة تأثيرك يمكنك تغيير نظرة الآخرين نحوك، ونحو عملك، بمضي الوقت. إذا لم يكن لديك رؤية واضحة لما تريد عمله، واستعداداً لدفع ثمن إحداث التغيير، لن يكون من السهل إحداث التغيير.

ماذا لو كان المرؤوسون غير راغبين في التعبئة؟

عاني الكثير من المرؤوسين من الإدارة بالأهداف حيث مارسوا حريتهم إلى حد إيذاء أنفسهم، ولدرجة أنهم يطلبون الآن أن تحدد لهم ما يجب عمله دون مسؤولية. ولسان حالهم يقول دعني أحصل على أكبر عائد في أقل وقت، ودعني أهرب من كل ذلك في أول فرصة. الآخرون يرون أن ما يحدث في مواقع العمل لا علاقة له بجودة الحياة فسعادتهم موجودة

خارج حدود العمل. لقد وصلوا إلى نوع من التوازن على هذا الأساس لا يريدون الإخلال به.

إن منهج المكسب المشترك يأخذ المرؤوسين إلى حيث يريدون هم، وليس إلى حيث تريدهم أنت. ولذلك عليك بالاتفاق معهم على مستويات من الأداء يمكنهم الوصول إليها.

ولكن كن مرناً ولديك خطة مفتوحة. لابد أن تتحدث إلى هؤلاء بلهجة «أعتقد أنك تريد الوصول إلى المستوى المتوقع منك. وأنت تعتقد بأن وصولك إلى هذا المستوى يعد كافياً. إن اتفاقنا على الأداء المطلوب، والمسئوليات سيكون في صالحنا نحن الاثنين. ولكن كما تعلم أنا أقدرك، وأقدر مساهماتك ومبادراتك، سأنبهك إلى الفرص غير العادية في العمل، وعندها إذا عملت ما تستطيعه في تحقيق الهدف حيال هذه الفرص، فإن المكسب سيتحقق لكلانا.

من الممكن بناء التعبئة لدى مرؤوسيك من خلال:

- اشركهم في صياغة رسالة المجموع.
- عندما يأتون إليك بمشكلة اسألهم «ما هي اقتراحاتهم؟».
- كن صبوراً، واجعل من إنجازات أعضاء الفريق تتحدث عن نفسها.

ماذا لو كان موقع عملي يقوم على ربح طرف وخسارة طرف آخر؟

نفترض أنك رئيس لقسم صغير، وتؤمن بمبدأ الفريق في الإدارة. وأشركت مرؤوسيك في إعداد رسالة الفريق، والتزم الجميع بها، واقتنعوا

وشحنوا في اتجاهها. ولكن لأنك جزء من نظام شركة كبيرة، ويرغمك هذا النظام على ترتيب أعضاء هذا الفريق لتحديد الأكفأ والأقل كفاءة وهكذا. هذا النظام غير متوائم مع أسلوبك، ماذا تفعل؟

اشرك هؤلاء المرؤوسين في هذه المشكلة وتوصلوا إلى حل مشترك. من خلال دعوتهم للاجتماع وطلب حلول مبتكرة منهم عن كيفية العمل ضمن هذا النظام. اسألهم. ما هي مقترحاتكم؟ متى كان مستوى الثقة بينكم عالياً يمكنكم الوصول إلى حلول بديلة.

حسب دائرة تأثيرك ومستوى الثقة يمكنك، مع الآخرين، تغيير النظام الكلي للشركة. طالما كان لديك الصبر، والإصرار، والعمل بإخلاص طبقاً لمبادئك، فإن التغيير الإيجابي الذي ستحدثه سيفيد الجميع.

ماذا لو كانت هناك مشكلة ندرة حقيقية؟

في إحدى شركات البترول الكبرى ـ جاء أحد العاملين ليقول «ماذا يحدث في الأوقات الصعبة، عندما يكون من الضروري خفض حجم الأعمال؟» رد آخر وقال: «عندها نخفض العاملين وأحياناً نغلق مصنعاً بالكامل». وسرد هذا الأخير كيف أن الإدارة تشرك العاملين في المشكلة من البداية بهدف التفاعل الإيجابي معهم وتحقيق الكسب المشترك. حيث يتم تحليل الظروف الاقتصادية، وموقف الشركة المالي، والظروف السيئة للسوق حيث لا أمل في إنقاذ هذا المصنع المقترح إغلاقه. عندها يفكر الجميع أين يجدون فرصة عمل أخرى؟

عندما يعلن في الصحف عن إغلاق المصنع يأتي الصحفيون على أمل أن يجدوا مظاهرات فلا يجدون سوى حفل وداع على غذاء من مطاعم

Kentucky. إن المستوى العالي من الثقة السائدة في البيئة يسبب انفتاح المديرين وإشراكهم للعاملين في المشكلة والبحث المشترك عن حل جماعي.

ماذا لو تغير الموقف؟

ماذا يحدث لو تغير رئيسك أو أُعيد تنظيم قسمك، أو أن النتائج المحققة لم تعد هي النتائج المطلوبة؟ ماذا عن التغيرات خارج التنظيم؟ وماذا عن تغيرات البيئة الخارجية؟ ماذا عن تغير الموردين، أو انهيار سوق الأوراق المالية، أو تغير اتجاهات العملاء فجأة؟ كيف يمكنك أن تعالج كل هذه الآثار ضمن الاتفاقية؟

هناك فرض عند عقد اتفاقيات الكسب المشترك أن الظروف ستتغير. لا تنسى أن هذه الاتفاقية ليست عقداً قانونياً ملزماً، ولن تزعج أحداً، فهي مبنية على الثقة، وهي لم تعقد لتربط وتقييد أطرافها، بل لتعطيهم حرية الحركة. إنها صورة أفضل من الاتصال والوضوح حول التوقعات والنتائج إنها مصممة للتغيير ضمن مواقف متغير. ولذلك يمكن تعديلها من أي طرف في أي وقت لأنها كائن حي.

ماذا لو كنت أخشى من سوء تقديري للأمور؟

يقول أحد المديرين في شركة كبيرة:

في أحد الأيام، كنت في اجتماع للمديرين لمناقشة بعض السياسات التي ستؤثر سلبياً على البيئة. لقد جئت إلى هذه الشركة ولي رأي محدد في هذه السياسات. سألت نفسي لماذا ألتزم الصمت ولا أتحدث؟ عندما قبلت العمل في الشركة كان لي رأي ولا أخاف من التعبير عنه، ما الذي يمنعني من ذلك؟

بعد تفكير اكتشفت أنني بمضي الوقت في الشركة أصبح لي مزايا تتعلق بالتقاعد، واشتريت منزلاً، وأدفع أقساط قارب للنزهة. ولذلك لم يكن في وسعي أن أقول شيئاً يهدد وضعي الاقتصادي، وبمعنى آخر كان حول معصمي قيد من الذهب. عند هذا الحد، اتخذت قرارين الأول جعل حياتي المالية منتظمة مدعمة بشيء من الاحتياطي المالي، والثاني أن يكون وضعي الوظيفي أكثر مرونة بحيث أكون في وضع يمكنني من الالتحاق بوظيفة أخرى بسهولة. قررت ألا أضع نفسي مرة أخرى في هذا الموقف حيث يكون قراري وكرامتي رهن حاجتي للمال أو حاجتي للوظيفة.

يقول هذا المدير أنه بعد هذا الموقف ذهب إلى إحدى الاجتماعات مع مرؤوسيه حاملاً صحيفة مليئة بإعلانات الوظائف قائلاً لهم: «فليبحث كل منكم عن وظيفة تناسبه في هذه الصحيفة». وعندما رد كل منهم بأنه وجد وظيفة تناسبه قال لهم» الآن فليذهب كل منكم لطلب تلك الوظيفة». في اليوم التالي عاد معظمهم بخيبة أمل لأن معظم الوظائف تتطلب خبرات جديدة، ومهارات، ومعلومات ليست لديهم. عندها حدثهم هذا المدير عن تجربته وكيف أن المرء يجب أن يبني نفسه من خلال القدرات والمهارات وليس من خلال الوظيفة التي يشغلها.

إذا وجدت نفسك غير قادر على المشاركة والتحدي بشجاعة في الأمور المطروحة عليك فأنت تضر نفسك، وتضر الجهة التي تعمل فيها. حدد مخاوفك، ثم حرر نفسك منها، وقدم ما تراه عند أفضل مستوى.

ماذا لو كان المرؤوسون ليسوا أهلاً للثقة؟

ماذا لو كان لديك شكوك حول قدرات العاملين معك؟ وأن لديك شكاً فيهم في جانبي القدرة والشخصية؟ كيف تبني اتفاقية المكسب المشترك وهي تحتاج إلى الثقة؟

فيما يلي بعض المبادئ التي يمكن استخدامها:

١- انظر داخلك أولاً: النجاح يبدأ من الداخل وابدأ بنفسك. كيف ترى هذا المرؤوس؟ هل لأسلوبك في التعامل معه دور في ذلك؟ هل تريد هذا الشخص أن ينجح؟ هل تعتقد أن لديه القدرة على النمو والتطور؟

من خبرتنا تبين أن كل شخص يريد ألا يكون محدود الكفاءة، أو غير أمين أو مستغلاً أو منافقاً. كل ما هنالك أن البعض غير موفقين ... إن الحكم السلبي على الشخصية قد يحمو من سوء الفهم. عليك بوضع فرض حسن النية. إن قناعاتك العميقة عن شخص ما ستوجه في هذا الشخص ردود الأفعال التي ترغب فيها أنت. إن الشخصية والكفاءة قابلة دائماً على التمدد في الاتجاه المطلوب. تأكد من رؤيتك ومنهجك بأنه نحو الشمال الحقيقي.

٢- نمي المسئولية الذاتية والتحكم الداخلي داخل هؤلاء. من المهم أن تتأكد أننا لسنا مسئولين مسئولية كاملة عن تطوير شخص آخر، فنحن لا نقدر على تغيير الآخرين، عليهم هم أن يتولوا ذلك. نحن فقط نساعدهم وندعمهم ونشجعهم. أي نكون بمثابة القائد/ الخادم.

يمكن استخدام اتفاقية الكسب المشترك كوسيلة تنمية فهي مرنة إلى حد تعاملها مع جوانب كثيرة من الشخصية والكفاءة. كن واقعياً وواضحاً بالنسبة للنتائج المطلوب تحقيقها. حددها بوضوح، فليس من المفيد لأي طرف إيجاد الشعور بسهولة الأمور وتفاؤل التوقعات. وضح في الاتفاقية مصالح كل الأطراف ذات العلاقة بالموضوع مثلاً الشركة، القسم، المجموعة، الأسرة، ثم الفرد نفسه. عندما يكتشف بعض العاملين بعد ذلك أنهم غير مؤهلين للمهمة فسوف يتركونها إلى غيرها أكثر ملاءمة لهم.

ناقش القواعد الأساسية. هل تحتاج إلى المزيد من هذه القواعد؟ قد تحتاج إلى اتصالات أكثر. ناقش مستوى المبادرة. ادرس الموارد. ما هو المطلوب منها لتحسين الأداء. امنح المرؤوس الفرصة الكاملة للنجاح. قد يحتاج الأمر إلى حضوره دورة تدريبية أو أن يقوم ببعض القراءات. بالنسبة للأسرة قد يحتاج عضو الأسرة إلى تدريب على مهارة معينة، مثل العناية بمن هو أصغر منه أو قد يحتاج إلى معرفة كيفية الإفادة من الوالدين كمصدر للتطوير.

تكلم بالتحديد عن المسئولية والنتائج. حدد أولاً المسئولية عن النتائج القصيرة الأجل. ساعد من معك في قياس أدائهم على المعايير الموجودة. لا تكن سهلاً أو صعباً بأكثر مما يجب، كن واقعياً وساعدهم على رؤية نتائج سلوكهم. قد يكون من المفيد أن تعطيهم تقييمك لأدائهم. لا تضع نفسك محل القاضي الذي يحاكم، بل الصديق الذي يصبح مصدراً للعون. ركز تقييمك حول عناصر اتفاقية الكسب المشترك، ودع هذه الاتفاقية تحكم الموقف، في جو من الثقة، حتى تختفي الحجج والدفاعات وتظهر محلها المبادئ لتعلمهم ما يجب عمله. شجعهم على استلهام البوصلة داخلهم. اسأل مرؤوسيك أسئلة مثل: كيف ترى أداءك في ضوء الاتفاقية؟ «ما رأيك في التقييم الذي قدمه زميلك عن مدى مشاركتك معه في العمل؟» أوجد لديه إدراك ذاتي، ساعده على رؤية نتائج أدائه الحالي. بالاتصال المناسب سيتجاوب هؤلاء المرؤوسون للتطوير ويبدأ ضميرهم في العمل.

قد تقترح على المرؤوس أن يطلب من زملائه تقديم تقييمهم لعمله. فقد لا يكون مدركاً لتأثير سلوكه عليهم. على أن يقدم له هذا التقييم بشكل مهذب. إن أي شخص يعتمد بكثافة على آراء الآخرين سيكون لديه

حساسية حيال نواحي ضعف فيه لا يعترف بها وعيه. وهنا يمكن تدريبه على التغلب على هذا النوع من الضعف. وبالتدريج ستعود له الثقة بنفسه، وتقبل رؤية الآخرين لأدائه دون حساسية. بشكل عام عندما يكسب هؤلاء المرؤوسين الثقة بأنفسهم فسيصبحون واقعيين، ويصبحون أكثر تواضعاً.

من المهم أن تقدم الدعم لهم حتى يعرفوا أنه من الممكن مواجهة النفس.

إذا كان الشخص الذي لا تثق به هو رئيسك يصبح الحديث الصريح فعالاً. قدم له تقييمك الأمين والمبني على معايير موجودة في الاتفاقية. قد تحتاج إلى بعض الوقت لبناء هذه الثقة. إذا وجدت صعوبة في التغيير، أو كان هو غير راغب في التغيير، فقد يكون من مصلحتك البحث عن وظيفة أخرى. إن العمل في موقع يقوم على عدم الثقة هو استنزاف لك وللمنشأة.

إن الحقيقة القائمة في أن الأفراد ليسوا بالكمال الذي نتمناه لا يجب أن تثني عزيمتنا عن إيجاد مناخ قائم على الثقة. لا تسلك الطريق السهل باستخدام العنف والسلطة كأسلوب للتفاعل مع الغير. إن استخدام أسلوب الرقابة والتحكم للحماية من المشكلات التي يسببها البعض ستضر بأداء المنشأة ككل.

يقول أحد القادة من ذوي الرؤية في تقريره السنوي:

وضع الثقة بالأفراد كي يصبحوا أكثر ابتكاراً وإيجابية من خلال إعطائهم المزيد من الحرية ليس ضرباً من ضروب التفاؤل والثقة الزائدة

بكمال العنصر البشري. بل هي إيمان بأن الأخطاء البشرية يمكن تخطيها، والتغلب عليها، عندما يعمل الجميع بالتعاون في جو من الثقة والحرية والاحترام المتبادل. بعكس الحال لو كان هؤلاء يعملون في ظل كم من القواعد، والإجراءات، والقيود التي وضعها أشخاص آخرون هم أنفسهم لا يتصفون بالكمال.

ماذا لو أن أحد العاملين ارتكب خطأ؟

في مناخ الثقة ينظر إلى الخطأ على أنه فرصة للتعلم. إذا لم تنجح حاول أن تعرف السبب. اتصل بغيرك، حاور الجميع، اكتشف ما يجب أن تتعلمه من ذلك، ثم تقدم إلى الأمام. إن المنظمة لا تكسب عندما يخاف الأفراد من المحاولة والخطأ. إن الأفراد لا يتحكمون في أنفسهم إلا لو شعروا بحريتهم في المحاولة وارتكاب الأخطاء.

يقول أحد المديرين:

في المواقف الصعبة وعندما يكون هناك قرارات تتسم بالمسئولية من المرؤوسين. عندها أريد كل المرؤوسين أن يعملوا بكل الطاقة والحماس مستخدمين قدراتهم على الحكم طوال الوقت. الاتفاقية بيننا تنص على أنهم إذا أخطأوا فغالباً ما يكون السبب هو أنا. ولكن إذا كرروا الخطأ فهم سبب هذا الخطأ. وهذا نوع من الدعم الكافي لتعبئتهم من الداخل يضمن لهم الثقة في النفس عند اتخاذهم للقرارات.

هل تتكرر نفس الأخطاء باستمرار. قد لا يكون ذلك بسبب أن الاتفاقية غير واقعية أو غير مفهومة، فقد يحتاج الأمر بينكم إلى مزيد من الاتصال وإلى تحديد المسئولية. ربما كانت هناك حاجة لمعرفة أو خبرة جديدة.

هناك العديد من الأسباب لماذا تحدث الأخطاء ولذلك لن تكسب الكثير عندما تؤاخذ مرؤوسيك بقسوة على الأخطاء مع أول خطأ. إن هذا التعجل سيكون بمثابة رسالة تنتشر في كل أنحاء التنظيم محطمة معها كل بادرة للإبداع أو المخاطرة التي يحتاجها هؤلاء المرؤوسون للنجاح والمنافسة. بدلاً من العقاب، ناقش معهم الاتفاقية، قدم لهم تقييماً أميناً لما تراه ضرورياً للتغيير المطلوب.

معجزة شجرة الخيزران الصينية:

شجرة الخيزران الصينية تزرع بعد تجهيز الأرض جيداً. وأثناء السنوات الأربع الأولى يكون كل النمو الذي تحققه هذه الشجرة في الجزء الموجود تحت الأرض. الشيء الوحيد المرأي منها طوال تلك المدة هو كرة صغيرة يخرج منها نبته صغيرة جداً. في السنة الخامسة تنمو هذه الشجرة ثمانين قدماً دفعة واحدة.

إن القائد الذي تقوم قيادته على المبادئ الحقة يعرف نظرية شجرة الخيزران الصينية. هذا النوع من القادة يعرفون قيمة العمل في المربع الثاني، يعرفون قيمة تجهيز الأرض، وزرع البذور، ووضع السماد والماء، والعناية، وكذلك قيمة عدم تعجل النتائج مبكراً؛ لأن هؤلاء يعلمون أن المحصول الممتاز سيأتي في النهاية. ياله من حصاد رائع!.

إذا كنت من هؤلاء فأهم ميزة تنافسية لديك هي بيئة التنظيم، فلا يمكن لأحد تقليدها. فالتكنولوجيا يمكن تقليدها، ورأس المال يمكن شراؤه، أما روح التعاون للعمل في المربع الثاني لا يمكن نقلها، أو شراؤها أو تركيبها. إن مناخ الثقة الذي يدفع البيئة إلى الشحن الذاتي، والتعبئة من الداخل، لابد أن ينمو من الداخل.

نفس الوضع ينطبق على الأسرة أو أية مجموعة من البشر. فالعلاقة الطيبة، والمناخ الجيد، لابد أن ينمو عبر الوقت. إن العمل بانسجام، وفق مبادئ صحيحة، وبصبر، وإصرار، وتواضع، وشجاعة، والتصرف خلال دائرة التأثير، كل ذلك يحولك إلى شخص إيجابي في التأثير على التنظيم. فالتعبئة لا يمكنك بناؤها إلا من الداخل.

** ** **

الباب الرابع

القوة والسلام من العيش وفق المبادئ

القوة والسلام من العيش وفق المبادئ

ما هي نتائج العيش وفق المربع الثاني؟ عندما تكون الأمور الأهم أولاً، عندما نرى أهمية الأشياء في ضوء المبادئ، عندما نفكر في الفترة بين المثير ورد الفعل، عندما نتصرف حيال كل شيء في ضوء أهميته. ما أثر ذلك على حياتنا؟

في هذا الباب الأخير سنوضح كيف أن مبدأ المربع الثاني يلعب دوراً هاماً في كل المواقف، سواء في العمل أو الأسرة أو الفريق. سنوضح كيف أن الجيل الرابع في إدارة الوقت يغير الأعمال التي تقوم بها ،والأسباب التي تجعلك تقوم بها. سنريك كيف تندمج الساعة والبوصلة مع خريطة جديدة للعيش حياة ملؤها السعادة والإنجاز والنتائج. سنحدد العناصر للحياة التي تقوم على المبادئ والعقبات الموجودة منها. سنتحدث عن الشجاعة، المطلوبة عند نقطة التحول في تلك الحياة.

إن الحياة وفق المبادئ ليست هدف في حد ذاتها، إنها الهدف والوسائل. إنها جودة حياتنا عبر مسيرة السنين إنها القوة والسلام الذي نعيشه كل يوم أثناء إنجازنا الأمور الأهم في الحياة.

إن حياة المبادئ هي الرحلة ومحطة الوصول ككل متكامل.

الفصل الرابع عشر
من إدارة الوقت إلى القيادة الذاتية

«الإدارة تعمل من خلال النظام، أما القيادة فتعمل فوق النظام»

في بداية هذا الكتاب قلنا إن الجيل الرابع في إدارة الوقت مختلف نوعياً؛ لأنه يتعلق بالقيادة الذاتية. إنه ليس مجرد عملية جديدة لمبدأ قديم، بل هو عملية جديدة لمبدأ جديد.

سننظر نظرة مختلفة إلى القيادة الذاتية أثناء صراع الحياة اليومية، في العمل، والأسرة، والفريق، والمجموعة. عندما نقدم هذه النماذج في الحياة قد لا تكون مماثلة تماماً لظروفك، لكن المهم هو استيعابك لأثر هذا المبدأ على جودة الوقت والحياة ككل.

بداية الأسبوع في العمل:

افترض أن هذا أول أيام الأسبوع في موقع عملك. أنت رئيس قسم العملاء في إدارة المبيعات في شركتك. معك في نفس الإدارة فريق من الرؤساء كل منهم مسئول عن مجموعة من العملاء لك مكتبك وسكرتارية مشتركة تخدمك مع اثنين آخرين من الرؤساء.

لقد قمت بتخطيط الأسبوع، وبدأت باليوم الأول من الأسبوع في مراجعة المطلوب منك، وحددت كل مهمة والوقت اللازم لها، مع وضع نجمة على أعمال المربع الثاني ذات الأهمية القصوى. على النحو التالي:

- الإعداد لمقابلة العميل Mackinley الذي سيأتي من يمثله غداً لمناقشة الأسعار وشراء كمية كبيرة (٣ ساعات).

- إعداد وإرسال فاكس بخصوص عرض صفقة مع شركة Jameson في نهاية اليوم. (ساعتان).
- مكالمات تليفونية لعشرة عملاء (١٥ دقيقة - ساعة).
- غذاء مع أحد المرؤوسين لمناقشة سياسة التعامل مع العَميل Wiffinden (ساعة و٣٠ دقيقة).
- راجع المذكرات وجهز البريد (ساعة).
- مراجعة البريد الألكتروني (١٥ دقيقة).
- مراجعة المكالمات الهاتفية المسجلة (١٠ دقائق).
- إنهاء عمليات الملفات (ساعة).

بالإضافة إلى ذلك قد تأتي أعمال عرضية أثناء اليوم في حاجة إلى معالجة:

- هناك رسالتان على مكتبك الأولى: أن طلبية Anderson لم تصل (هذا يحدث للمرة الثانية هذا الشهر) والرسالة الثانية: حول تقديم موعد اجتماع مجموعة الجود إلى اليوم بدلاً من يوم الأربعاء (ساعتان).
- السكرتارية مشغولة في مشروع آخر مع زميل آخر ولن تتاح لك اليوم.
- دخل عليك رئيسك وطلب منك إعداد خطة لثلاثة شهور مقسمة حسب المنتجات للحسابات الكبيرة، وتقديمها إلى مدير القطاع الساعة ٢ ظهراً.

كيف ستتعامل مع يوم كهذا؟ لكي تستفيد من هذا المثال امسك ورقة وحاول وضع جدول. ماذا يجب عمله أولاً وثانياً وثالثاً؟ كيف تعالج

التحديات لخطتك؟ كم ساعة سأبقى في المكتب؟ كيف ستكون حالتي نهاية اليوم؟.

قد يكون من الحلول المطروحة أن تسأل نفسك الأسئلة الآتية:

- ما هي الأهداف الأهم؟
- ما الذي يمكن تأجيله منها؟
- ما الذي يمكن تفويضه إلى المرؤوسين؟
- ما الذي يمكن الهروب منه؟
- ما الذي يمكن إنهاؤه بسرعة؟
- كيف يمكن إعداد جدول لتنفيذ المهام الأهم؟

لو كان لك أن تستخدم هذا المنهج فعليك بإعادة جدولة عدة أشياء: ربما موعد الغذاء، أو عملية الملفات، أو مكالمات العملاء. يمكنك تفويض أحد مرؤوسيك بمتابعة عملية تأخير الشحن لشركة Anderson، يمكنك إعادة جدولة الأمور الأكثر أهمية: مثال ذلك عرض صفقة Jameson، أو الإعداد لمقابلة Mckinley، أو البريد الألكتروني، أو لقاء الجودة.

قد تحب إعادة جدولة اليوم بطريقة مختلفة، ولكن بماذا تشعر حيال يومك؟ هل شعرت بأنك نجحت في وضع الأشياء الأهم أولاً؟

الآن. انظر إلى هذا السؤال: كيف سيكون اليوم الأول من الأسبوع القادم؟ ماذا عن اليوم الأول في كل الأسابيع التالية؟ هل سأواجه نفس التحديات؟

هذا هو منطق الجيل الثالث إذا تغير شيء عليك بالتفويض، أو التأجيل، ثم الانتهاء من بعض الأمور بأي شكل. ولكن هل هذا هو وضع الأهم من الأهداف أولاً؟ كيف يختلف منهج الجيل الرابع عن هذا المنطق؟

سترى يومك من خلال الناس، والعلاقات معهم، وليس من خلال الأعمال والمواعيد. سترى ما تقوم به من مهام مصدراً للعطاء لتحقيق رسالة التنظيم. إن العبرة ليست متى نؤدي الأعمال؟ ولكن هل يجب أن نؤديها أصلاً أو لا نؤديها؟ إنها أسئلة حول لماذا؟ وكيف؟ بجانب متى؟ إنها استشارة البوصلة بداخلك قبل أن تستشير ساعتك.

عند اتخاذك لأية قرارت، أنت في حاجة إلى أن تنظر إلى ذاتك من الداخل، وتسأل الأسئلة الأساسية؛ ثم تنصت إلى ضميرك، وبعدها تتصرف بشجاعة. عندما تقرر ما هو الأهم، يمكنك تحديد شروط التعبئة الداخلية، ثم تحديد كيف تركز جهودك لتحقيق نتائج طويلة الأجل.

قد تبدأ بالأسئلة المتعلقة بطبيعة كل نشاط:

ما هو مصدر هذه الأنشطة؟

لماذا يجب أن أقوم بها الآن؟

ما هي الغاية وراء كل نشاط؟

هل تساهم هذه الأنشطة في تحقيق هدف التنظيم؟

هل هذا هو الاستخدام الأمثل للطاقات والموارد؟

إجابة هذه الأسئلة ستحدد الفعل الذي ستقوم به. في كل الحالات تقريباً ستحتاج إلى تطوير نظام أساسي لعملك. وتصبح المهام التي تقوم بها أجزاء من عملية أكبر.

دعنا نَرَ شخصك على المثال السابق وفق مقتضيات المربع الثاني، حتى تشعر بوجود هذه العملية الأساسية:

١- العرض الخاص بصفقة مع شركة Jameson.

دعنا نفكر في هذا النشاط. لماذا كان من الضروري القيام به في آخر لحظة؟ متى علمت به؟ ما هو أسلوبك في القيام به؟ ما هو الأسلوب الذي تستخدمه في إعداد العروض؟ هل لزملائك أساليب أفضل في هذا الصدد؟

لقد التزمت بإنهاء هذا العرض اليوم، لأنك لا تريد هذه الصفقة، وتود أن تثبت أنك مهتم فاقترحت هذا التاريخ.

ولكن متى سيدرسون عرضك هذا؟ هل هناك نموذج يودون تقديم العرض وفقاً له؟ قد يكون من الأفضل استيضاح بعض الجوانب، وتقديمه في اليوم التالي بشكل أفضل. هل هناك ما هو أكثر أهمية من هذا العرض يمكن القيام به اليوم؟ هل هناك تفاعل مع آخرين يحقق أسلوباً أفضل للعروض التي تقدمها؟ هل هناك نموذج يتم تطويره يساعد في ذلك مستقبلاً؟

وأنت تعالج هذا السؤال قد تكتشف أن زملاءك رؤساء الأقسام ليس لديهم الوقت للتفاعل مع بعضهم البعض بسبب شعور المنافسة فيما بينكم بسبب العمولة، وكل منهم يحتفظ بأسراره التاكتيكية. لماذا يحدث ذلك؟ كيف تغير ذلك؟ هل تحديد المكافآت يقع في دائرة تأثيرك؟ ماذا يمكنك عمله لإحداث هذا التغيير؟

قد تطلب مرؤوسيك للاجتماع حول العرض، وقد تطلب تطوير نموذج لذلك، قد تقترح تقسيم العمولة حول عروض الصفقات المشتركة.

قد يطلب من سكرتيرة القسم رعاية عملية تطوير عروض جديدة ،وكل المطلوب منك هو تقديم المعلومات غير المتاحة لها. كل هذا يتم وفق اتفاقية كسب مشترك.

بهذا الشكل أنت تحدث التطوير لطبيعة النظام. وبدلاً من مجرد القيام بعمل معين، أنت بهذا التطوير توفر الوقت مستقبلاً لك ولغيرك. أنت تبني علاقات الثقة وتشبع حاجات العملاء بطريقة أكثر فاعلية.

٢- مشكلة الشحن:

لماذا حدثت هذه المشكلة مرتين؟ هل هناك سبب أساسي؟ هل حدث هذا مع أقسام أخرى؟ ماهي الأقسام الأخرى ذات العلاقة بالمشكلة؟

افترض أنك تحدثت إلى المسؤولين في قسم الشحن ليس بهدف محاكمتهم، ولكن للتفاهم معهم ومساعدتهم. قد تسألهم كيف وصلهم أمر الشحن؟ هل هناك وسيلة لتحسين نظام تنفيذ تلك الأوامر؟ سيحتاج إلى التعاون مع هذا القسم لإيجاد حل. هل هناك أسلوب لتحليل المشكلة؟ هل يمكن إدراج هذه المشكلة في جدول أعمال لجنة الجودة؟ قد تحتاج إلى عرض المشكلة على هذه اللجنة بالتعاون مع قسم الشحن. أشرك المرؤوسين في المشكلة. حاول إيجاد حلول مشتركة. أثناء حل هذه المشكلة حاول تأسيس علاقة تمكن من التعبئة الذاتية اللازمة لحل مشكلات مماثلة مستقبلاً.

٣- السكرتارية المشتركة:

لماذا لم يبلغوك قبل هذا اليوم أن السكرتارية لن تكون متاحة لك في ذلك اليوم؟ هل العاملون في السكرتارية متحمسون بما فيه الكفاية؟ قد

تحتاج لأن تبني مع هؤلاء اتفاقية كسب مشترك، وعندها اسأل. أنصت، انظر في اتجاه النتائج المرغوبة. ثم حدد ما هي النواحي التي تحقق الكسب للجميع؟

يمكن للسكرتارية تصنيف الخطابات وعمل المذكرات والرسائل التليفونية لكل الأقسام، أما البنود التي تحتاج معالجة فورية فيمكن إعطاؤها الأولوية وتوضع أمامك لاتخاذ اللازم، وما يحتمل التأجيل يوضع في ملف للمراجعة فيما بعد. وإذا لم تستطع السكرتارية تحديد الأولويات يمكنك مساعدتهم. اشرح لهم المعايير التي يتطلبها العمل. طور قدرتهم على العمل معك، ادفعهم إلى التطوير الذاتي والشعور بالمسئولية والتحكم الذاتي وبناء القدرات الذاتية.

٤- خطة الإيرادات:

قد تقرر عمل الخطة اليوم وتقديمها للرئيس. ولكن قد تسأل نفسك:

- لماذا يحتاج الرئيس هذه الخطة اليوم؟
- ما هو التقصير من جانبي في المعلومات التي كان من الواجب تقديمها للرئيس مما جعله يطلب ذلك بشكل فجائي؟
- هل تحتاج إلى نظام معلومات يجعل المعلومات جاهزة في أي وقت؟
- هل هناك فرصة لرؤساء الأقسام الآخرين للمشاركة في نفس المعلومات؟

يمكنك اليوم وضع اقتراح حول تطوير هذا النظام لمناقشته في الاجتماع القادم لرؤساء الأقسام.

٥- لجنة الجودة:

لماذا تقدم اجتماع لجنة الجودة. إنه اجتماع غريب، وأنت لا تعرف

جدول هذا الاجتماع، والجميع يأتي إلى هذا الاجتماع غير مستعد بما فيهم أنت. لديك شك في قبول رئيس الشحن لطرح المشكلة في لجنة الجودة على أساس أنها ليست المكان المناسب ويعتبر ذلك ضياعاً للوقت. الثقة داخل هذه اللجنة منخفضة بشكل عام. ماذا ستفعل؟

قد يكون التصرف الصحيح هو طلب رئيس هذه اللجنة الاعتذار عن الحضور. ووضع ذلك الموضوع على جدول أعمال الاجتماع الثاني، وشرح المطلوب في عشر دقائق، موصياً أنك ستعمل مع قسم الشحن على تحسين الجودة.

هذه المناقشة لبعض بنود القائمة، توضح الفارق بين إدارة المشكلات وبين العمل على الحلول وبناء العلاقات والتفاعل مع الغير، وتغذية عقلية المربع الثاني لديك ولدى الغير. وفي الوقت الذي تنظر أنت فيه إلى جدول المواعيد لتبحث عن فرص التطوير، يرى غيرك هذا الجدول مجرد أحداث متناثرة.

بالطبع سيظل لديك يوم مزدحم بالعمل. ومن غير العملي الاعتقاد بأن كل شيء سيتغير في يوم واحد. ولكنك بدأت خطوة إلى الأمام، فأنت حولت أعمال المربعين الأول والثالث إلى المربع الثاني. أنت تحل المشكلة عند الجذور واليوم الأول من الأسبوع القادم لن تكرر نفس الأعمال فقد وضعت الأساس للتحسين الطويل الأجل.

يوم العطلة مع الأسرة:

عندما تترك المبدأ التقليدي لإدارة الوقت إلى مبدأ القيادة سترى الفرص في مواقع لم تكن تتوقع فيها هذه الفرص. يؤكد أحد زملائنا نفس الشيء. فكل أسبوع يجلس هو وزوجته مع الأولاد لترتيب الواجبات

المدرسية وكيفية الوصول إلى المدرسة، وغير ذلك من أنشطة الأسرة. وهم يستغلون هذا اللقاء باستمرار لبناء القيادة بجانب الإدارة.

لقد عدلوا جدول وقتهم، وبدلاً من الغوص في جدول المواعيد بدؤوا في صياغة رسالة الأسرة. بدؤوا في تحديد معنى الأسرة وقيمة الاستثمار في المبادئ والقيم. ثم حددوا أدوار كل منهم كآباء وأمهات وأبناء وتلاميذ وأصدقاء. أخذوا بعض الوقت لتعليم الأبناء، كيف يضع كل منهم هدفاً لحياته، وكيف يحسن من دوره داخل الأسرة، وكيف يعمل بالتعاون مع غيره. كل ذلك جعل الأهداف أبسط وأوضح، وأصبحت طاقات الأبناء موجهة إليها. أصبح كل منهم يرى في غيره المثل والقدوة، يتعلمون منه ويتحدثون عنه.

كل أسبوع يضعون الجدول الأسبوعي على الثلاجة حيث يراه الجميع ثم يمر كل منهم ليضع داخل هذا الجدول علامة الأوقات التي سيعمل فيها، أو التي يشارك في القيام بها مع غيره، كل فيما يخصه، الأبناء، الأبوان. كانت الأعمال الأهم توضع أولاً. لقد استغرق الأمر بعض الوقت في البداية، ولكن تدريجياً تعلم الجميع معنى القيادة وما تحققه من تغيير جوهري. تقول إحدى البنات في هذه الأسرة: لقد تعلمت مساعدة أختي الأصغر، لأنها هي بدورها تساعدني، لقد أصبحت أحب ما أقوم به من مهام عما سبق.

عائلات أخرى تطبق نفس الشيء بأسلوب مختلف، ولكنهم جميعاً يشتركون في تحديد ما هو الهدف؟ وكيف يعملون سوياً ويتحمسون لتحقيق هذا الهدف؟ وبدلاً من أن يصبح التخطيط لعمل الأسرة معاناة، يتحول هذا التخطيط إلى فرصة للتفاعل الإيجابي والمشاركة.

يقول أحد الزملاء:

إن من أهم ما تعلمته من هذه العملية أنه في إحدى لحظات التسلية مع الأسرة سألت ابنتي، وكان عمرها ٤ سنوات، أن تتحدث عن شيء معلق على حائط غرفتها. كان على الحائط لوحات كثيرة مثل الجميلة، والوحش وعلاء الدين، وغير ذلك من الصور التي رسمتها، ولكنها اختارت صورة رسالة الأسرة. لحظتها عرفت كيف أن لنا تأثير كبير على أبنائنا ،كما عرفت أهمية أن تكتشف عناصر الخير والقوة داخلهم.

كثيراً ما ننسى أهمية دورنا في الأسرة كقادة وأن لنا تأثيراً كبيراً فيهم، ومن أهم ما نتركه داخلهم هو الاحساس بالهدف، والمسئولية، والمبادئ الصحيحة.

صباح يوم ما، مع المجموعة أو فريق العمل:

ماذا عن فريق العمل؟ سواء قسماً أو منظمةً. تعلم كيف ترى المهام والتحديات كل يوم، بأساليب جديدة في التخطيط والتنظيم. أساليب ذات تأثير جوهري في النتائج؟

كل فرق العمل تقوم بتخطيط ما. إنهم يدرسون الميزانية والمبيعات، ويحددون ما يجب عمله لتنفيذ الالتزام بإنتاج ما. ينظرون للهدف، ويتحدثون عن الضغوط والتحديات، ثم يحددون مهام معينة وتواريخ للتنفيذ، ونظاماً للمتابعة، ثم يبدؤون في التنفيذ.

تخيل أنك عضو في هذا الفريق كيف تحول عملية التخطيط إلى عملية قيادة؟

ماذا لو بدأت التخطيط بمراجعة للرسالة والرؤية؟ ماذا لو راجعت الأداء السابق وفق هذه الرسالة؟ يمكن بعدها سؤال ما يلي:

- ما الذي يقودنا في اتجاه الرسالة؟
- ما الذي أبعدنا عن تحقيق الرسالة؟
- ما الذي وقف عائقاً عن تحقيقها؟
- هل كانت المبادئ صحيحة؟
- كيف يمكننا تحقيق الانسجام بين العاملين؟

ماذا لو درسنا الأدوار، والعمليات، وقومناها في مواجهة الرسالة، وسألنا الأسئلة التالية:

- هل نحن في الاتجاه الصحيح؟
- هل هناك عمليات يمكن تحسينها؟
- من هم الأفراد ذوو العلاقة؟
- من منهم لديه الحماس للاندماج في العمل؟
- ما هي المبادئ الواجب تطبيقها؟
- ما الواجب عمله للمساعدة في استنفار طاقات الأفراد؟
- هل من الممكن إحداث التفاعل الكافي بين المهام والأهداف؟
- هل هناك أعمال لابد من البدء بها؟
- هل هناك أعمال لابد من التوقف عنها؟
- إلى أي حد تحقق الاتفاقيات الحالية التعبئة الداخلية المطلوبة؟
- هل نتفق جميعاً كمشاركين على ما نتوقعه من نتائج لكل هذا العمل؟

هناك عدد لا نهائي من الأسئلة يمكن أن تسأله. وليس من المهم أن تكون الرئيس الرسمي للمجموعة، يكفي أن تعمل في دائرة نفوذك، اسأل وأنصت. اجعل من حولك يفكرون، وادفعهم نحو مستوى أعلى من الفاعلية. كيف يمكن التقدم إلى الأمام بقوة؟ هذه ليست أسئلة إدارة بل أسئلة قيادة. إنها أسئلة المربع الثاني. هذا هو أثر الجيل الرابع لإدارة الوقت.

ياله من أثر يحدثه يوم واحد:

ونحن نمارس إدراك الذات نحن نختبر مبادئنا، ونكتشف أنها متغلغلة ويصعب تغييرها. فنحن عادة ننظر إلى أعمالنا اليومية، وقائمة المهام المطلوبة، ثم نركز على تنفيذها، ثم ننسحب إلى رؤيتنا الفردية.

نتيجة لذلك أشعر كأنني محارب، يحاول المحافظة على البقاء لابد له من السرعة واللحاق ببر الأمان. لابد من إنهاء بعض الأمور، أنه عمل ميكانيكي ولكن لابد من السرعة. لابد من إنهاء العمل مبكراً، فالساعة تدق على الحائط، وتضغط العمل على أعصابي بمضي الوقت. لابد من إنهاء هذا العمل في الوقت، وإنهاء هذا العمل قبل ذاك، وماذا لو حدث كذا .. لابد من السيطرة على الأمور. لابد من ضبط كل شيء حتى لا يتحطم يومي.

العمل وفق هذه المبادئ بمثابة قوة جذب إلى أسفل وكلما عملنا أكثر كلما ذهبنا إلى أسفل.

في العمل وفق مبادئ المربع الثاني، يتغير فكرنا أولاً وتتغير رؤية يومنا. فالأعمال تعطينا الفرصة للتطور، والنمو، والتوسع، وتعلم المهارات

وتطوير الشخصية بالأمانة، ورؤية وجهة نظر الغير، والإنصات إلى الضمير. وفق هذه المبادئ نحقق الابتكار الذي يأتي عندما نفكر بعمق وننصت إلى داخلنا.

وفق هذه المبادئ أرى الصورة كبيرة، وأرى التحديات، وأرى الفرص لبناء العلاقات وإيجاد التفاعل. أراجع البوصلة والخريطة واسأل نفسي إلى أي حد يتناسب ذلك مع ما أريد؟ أكتشف قوة وضع أجزاء حياتي المتناثرة جنب إلى جنب فأجد الانسجام والجمال. كلما عشت هذه المبادئ كلما وجدت الفرص، ووصلت إلى بعضها، لحظتها أشعر بالنمو، والإنجاز، والإضافة. قد يحدث ذلك ببطء ولكنه ينبع من رؤيتي ورسالتي. عندها أشعر بأنني أصبحت محلاً للثقة، تملؤني القوة والكفاءة كما أصبحت أثق أكثر بالغير. إن هذا مثير!

أحياناً قد يكون هذا أمراً صعباً. لحظتها نخطئ إذا عدنا إلى عاداتنا القديمة لإدمان الطوارئ، أي الرغبة بإنجاز الكثير في وقت قليل.

ولكن بقليل من الصبر، ومع المزيد من الممارسة للقيادة الشخصية، والعمل داخل المربع الثاني يتحقق شعورنا بالنمو والحياة، وتتحسن الأمور، ونصعد إلى أعلى وتصبح الحياة كلاً متنامياً، وتزداد الجوانب الطيبة فيها.

** ** **

الفصل الخامس عشر

ســــلام النتـــــائج

«نحن لا نعرف المستقبل ولا يمكن التخطيط للكثير، ولكن يمكننا أن نحتفظ بأجسامنا وأرواحنا نقية عالية. قد نعتز ببعض الأفكار والمبادئ والأحلام، ونحلم ببعض الأهداف الجميلة وبأننا يمكننا تحقيق ما يجب عمله في اللحظة الحاسمة ... ولكن لا أحد منا يتحول فجأة عن عاداته وأفكاره في لحظة واحدة»

من أقوال Jushual Chamerlain قائد القوة ٢٠
من قوات الاتحاد في معركة Gettysburg

يقول Roger: عندما أسافر إلى مدينة Sundance ، حيث تعقد الكثير من الدورات التدريبية، أشعر بأن كل متاعب وضوضاء العمل المكتبي قد تبخرت وذلك عندما أقف أمام عظمة الجبال، وجمال النهر، والجمال المحيط بي من كل شكل ولون.

أجد نفسي أنصت كثيراً إلى داخلي، وأبدأ بالشعور بالهدوء والسكينة يتزايد.

هذه الأوقات هامة جداً بالنسبة لي لشعوري بأنني ألمس أموراً كنت قد نحيتها جانباً، في حين أنها أثمن من الأمور الأخرى التي تأكل يومي. فخلال الرحلة أشعر بإعادة رؤية الأمور والتفكير فيها وتكريس الالتزام بما هو أهم في حياتي.

نشعر بالسلام عندما نخرج إلى الطبيعة؛ حيث يتلاشى الإحساس

بالوقت ويحل محله الإحساس بالمطلق، والحقيقة، والقانون الطبيعي للحياة، والذوبان في كل ذلك. والإحساس بأننا شيء بسيط في هذه الطبيعة، وبأننا نحن لا نستطيع تغييرها، أو التحكم فيها. كل هذه المشاعر تحدث الطمأنينة داخلك في نفس الوقت، وتشعرك بالسعادة، وبأنك جزء من هذا الكيان الهائل والملهم والحقيقي.

هناك إحساس بالتوازن والانسجام في الطبيعة. تأتي الفصول بانتظام. للحياة دورة من الأخذ والعطاء في تكامل جميل ومنسجم. حتى الأحداث المأساوية كالأعاصير والفيضانات والزلازل نجدها جزءاً من كل متكامل ومنسجم في دورة من النمو والتغيير. إن جمال هذه الطبيعة يبرز متفقاً مع قوانينها.

الطبيعة تعلمنا الكثير عن السلام. إنها تذكرنا بأن هناك قوانين، وأن هذه القوانين تتحكم في كل شيء، وهذا يعطينا الراحة بوجود من يحكم هذا الكون. قد نحاول، كبشر، تعديل الفصول أو نلغي الجاذبية لنغير أثر هذا القانون الطبيعي. ولكننا ببساطة لا نستطيع أن نكون قانوناً على أنفسنا. إن الأمان والراحة، وجودة الحياة لا تأتي إلا عندما نوائم أنفسنا مع القوانين الأساسية للحياة.

ما هو السلام؟

السلام الذي نتحدث عنه هو أكثر من مجرد غياب الحرب. إنه ليس انسحاب إلى الحياة البدائية هروباً من ضوضاء وتعقيدات الحياة الحديثة التي نحياها كل يوم. بل هو السلام الذي يتعلق بعمق حياتنا الذاتية من الداخل. إنها حياة المتعة في خضم هذه الحياة، وليس من الانسحاب منها.

إن مبدأ الاستقلالية والاعتماد على الذات يوحي بأن السعادة والسلام يأتيان من أشياء مثل:

- رصيد الحساب في البنك.
- التحكم في جزئيات حياتك.
- الشهرة.
- منزل جديد وسيارة غالية وغير ذلك من الممتلكات.
- مركز اجتماعي مرموق.

وبالتالي فالتركيزفي حياتنا يكون في الحصول على أكبر قدر من هذه الأشياء في أسرع وقت. ولكن بعد ذلك ما هي النتيجة؟ هل هناك سلام؟ هل هذه السعادة دائمة؟

فكر لدقيقة واحدة في حياتك. ماذا يعني **السلام** بالنسبة لك؟ من أين يأتيك؟ هل أنت راض عن كم ونوعية السلام في حياتك؟

إن المبادئ التي وضعناها في هذا الكتاب تقدم أنماط ونماذج جديدة للحياة مبنية على مبادئ الشمال الحقيقي، والهدف، والرؤية، التي تخلق السعادة والسلام. بالحرص على هذه النماذج القائمة على الجيل الرابع في إدارة الوقت سنجد القوة الحقيقية الموجودة في فكر الجيل الثالث قد تحققت، واختفت كل عيوبه. وسنعرض بعد قليل جدولاً يوضح ويلخص هذه الحقيقة.

عندما نحدد نقاط القوة والضعف في الأجيال السابقة، هناك الكثيرون ممن يستخدمون أدوات الجيل الثالث ولكن بأسلوب ومنهج الجيل الرابع.

وهؤلاء يقومون بذلك لأن مبادئ هذا المنهج موجودة في القلب. نحن نعرف أن من يعيشون بمبادئ الجيل الأول يعيشون بضميرهم ويخدمون حيث يحتاجهم الغير، كما أن المنتمين للجيل الثالث يعيشون بمبادئ تحقق السعادة والسلام، ولكننا نعتقد أن النماذج والقيم الخاصة بالجيل الرابع تضع ضماناً مسبقاً لتحقيق شحن القلوب، وتحقيق السعادة والسلام كجزء من عناصر حياتنا اليومية.

السلام يأتي من وضع الأهم أولاً على أساس الحاجات الأربع الأساسية، وهي الحياة، والحب، والتعلم، والذكرى الطيبة. كل ذلك مع استخدام الملكات الأساسية وهي إدراك الذات، والوعي، والإرادة المستقلة، والخيال المبتكر، لتحقيق هذه الحاجات بأسلوب قائم على المبادئ.

عندما ندخل نماذج الجيل الرابع في حياتنا نجد شكلاً آخر من السلام:

- السلام في القدرة على العيش والحب والتعلم وترك الذكرى الحسنة بشكل متوازن وممتع.
- السلام في تطوير ملكاتنا لتقوية الشخصية والكفاءة في لحظة الاختيار والقرار.
- السلام من تكامل أدوارنا وليس تصارعها، حيث تصبح هذه الأدوار أجزاء متفاعلة متكاملة في الحياة ككل.
- السلام من التعلم، والإنصات للضمير، والعيش وفق ما يمليه هذا الضمير.

هناك مبادئ ... ونحن نملك الضمير:

هذان الجانبان يصنعان التأثير المطلوب. فهناك أهمية التروي ما بين المثير ورد الفعل، حتى ننصت إلى صوت الضمير، حيث نستفتي القلب عن أفضل اختيار لرد الفعل. سنكتشف أن هناك أهداف أعلى من الذات يجب أن نوجه إليها الطاقات بالحب والثقة التي تضمن جودة أفضل للحياة.

سنرى العالم كمكان مليئ بالحلول البديلة المرضية للجميع. سنرى أهمية إيجاد نظم موائمة حتى إذا ما قمنا بالتنظيم والتخطيط لحياتنا سنمارس أنماطاً من السلوك تدعم سلام القلب.

وضع الأمور الأهم أولاً يحقق السلام:

كل المبادئ والعمليات التي وضعناها في هذا الكتاب تغذي عملية تحقيق السلام في حياتنا على المحاور الأربع: وهي سلام الضمير، وسلام الفعل، وسلام العلاقات، وسلام الجسم. إن الرؤية الصحيحة تحقق الهدف والمعنى، حيث تصبح أدوارنا في الحياة مجالات للتفاعل الإيجابي وللعطاء. تصبح أهدافنا قائمة على الضمير وعلى إنجازات متكاملة. فكل أسبوع هو جسر بين الرسالة الشخصية ولحظة الأداء في دورة مستمرة للنمو. أما شحذ المنشار فهي عملية يومية وأسبوعية وكل لحظة اختيار تصبح مجالاً لاستخدام ملكاتنا لكي نتصرف بصلابة وتماسك.

الرؤية المشتركة، واتفاقات الكسب المشترك، تجعلنا نرى الآخرين في شكل فرص بدلاً من مشكلات. سنكتشف أن الناس هم الأهم ليست الأشياء، فهم كائنات حية يمكنهم عمل الاختيارات والتفاعل معنا لوضع الأهم أولاً بشكل يفوق كل ما نحققه من نتائج بشكل فردي.

أجيال التطور الفكري لإدارة الوقت:
أدواتها وفاعليتها

الجيل	المنهج	الأدوات
الأول	كتابة المذكرات	مذكرات بسيطة وقوائم
الثاني	التخطيط والإعداد	تقاويم ودفاتر مواعيد
الثالث	التخطيط ووضع الأولويات والتحكم في التنفيذ	خطط زمنية تربط القيم والأهداف بالجداول اليومية

إنجازات الجيل الرابع

الرابع	القوة المكتسبة	نقاط الضعف التي تم التخلص منها
(١) الحاجات والقدرات الأربع: الحياة الحب التعلم ترك الذكرى الحسنة	بعض الحاجات تشبع من خلال الأهداف ووضع الأولويات (الجيل الثالث)	● الأهم أولاً (الجيل الأول) ● اشباع حاجات أكثر - ليست بالضرورة أساسية أو تحقق السعادة (الجيل الثاني والثالث)
(٢) مبدأ الشمال الحقيقي الملكات الأربع:	تحمل المسئولية عن النتائج (الجيل الثالث)	● المهارة وحدها لا تحقق الفاعلية والقيادة (الجيل الثاني والثالث) ● قد تتوهم أنك مسيطر على الموقف أكثر من المبادئ الطبيعية (الجيل الثالث)

الجيل	الملخص	الأدوات
إدراك الذات الضمير الإبداع الإرادة المستقلة		● ليس من الضروري أن تتفق القيم مع المبادئ (الجيل الثالث) ● الأمور الهامة تحددها الحاجة الطارئة الملحة وليست القيم (الجيل الثالث)
(٣) سيطرة الرؤية	● المزيد من الاجتماعات والعروض (الجيل الثاني) ● الاعتماد على القيم (الجيل الثالث)	● قوة الرؤية محجوبة (الأجيال الثلاثة الأولى)
(٤) توازن الأدوار	●ضغط وإرهاق أقل (الجيل الأول)	● الالتزام حيال الآخرين مهمل والعلاقات معهم سيئة (الجيل الأول) ● الشعور بالذنب بسبب التخطيط الميكانيكي الدقيق، وعدم توازن الأدوار (الجيل الثالث)
(٥) قوة الأهداف	● الكثير يتحقق من خلال تحديد الأهداف والتخطيط السليم (الجيل الثاني)	● بعض الأمور الهامة تضيع وسط الزحام (الجيل الأول)

الجيل	الملخص	الأدوات
	● مزايا محققة من التخطيط للأهداف الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل (الجيل الثالث) ● يترجم القيم إلى أهداف وأفعال (الجيل الثالث)	● تحقيق القليل من الانجاز
(٦) تخطيط الأسبوع	● التخطيط للأسبوع دون التفصيل الشديد (الجيل الأول) ● يحدد ما يجب عمله (الجيل الأول) ● يحدد الالتزامات والمواعيد (الجيل الثاني) ● يزيد من الإنتاجية الشخصية من خلال التخطيط ووضع الأولويات (الجيل الثالث) ● يزيد من الكفاءة (الجيل الثالث) ● يزيد من القدرة على إدارة الوقت والنفس (الجيل الثالث)	● لا يوجد هيكل حقيقي للخطة (الجيل الأول) ● الانتقال من أزمة إلى أخرى بسبب تجاهل الجداول والهياكل (الجيل الأول) ● التخطيط اليومي يهدمه ظهور الطوارئ، والضغوط، والوقت يضيع في إدارة الأزمات باستمرار (الجيل الثالث)

الجيل	الملخص	الأدوات
(٧) الصلابة والكرامة لحظة الاختيار	• القدرة على التأقلم لحظة ظهور الأهم فجأة - أي المرونة مع كل تطور في الأمور (الجيل الأول)	• الأمور الأهم هي تلك الأمور الموجودة في الجدول الزمني (الجيل الثاني) • تقديم الجدول الزمني على الناس (الجيلين الثاني والثالث) • مرونة أقل وعفوية أقل (الجيل الثالث)
(٨) التفاعل الإيجابي الناتج عن الاعتماد المتبادل	استجابة وحساسية أكثر تجاه حاجات ومشاعر الآخرين (الجيل الأول)	• الانفراد في التفكير والفعل. أي أن ترى الناس كما لو كانوا مجرد أدوات أو عوائق أمام الأهداف (الجيلين الثاني والثالث) • أن ترى الناس مجرد «أشياء» (الجيل الثالث)

كل ذلك يغير النتائج المتوقعة من الوقت ويرفع جودة الحياة، وهذا أمر هام للسلام. فغياب السلام يأتي من عدم تحقيق التوقعات، فخيبة الأمل تأتي من عدم تحقيق هذه التوقعات.

عند الجذور، المشكلة هي أن معظم توقعاتنا تأتي من النشأة التي نشأناها، ومن القيم الشخصية التي تربينا عليها، ومن المرآة الاجتماعية، كل هذا بدلاً من أن تأتي هذه القيم من مبدأ الشمال الحقيقي. إنها قيم غير سليمة، ولا تقوم على مبادئ الحياة الأساسية.

في المنهج التقليدي لإدارة الوقت نحن جميعاً، بوعي أو بدون وعي، نتوقع أن ينتهي من المطلوب منه كل يوم كما هو مخطط له. ولذلك عندما تظهر بعض الأمور غير المتوقعة ينتابنا الاحباط. عندما تظهر حاجة لشخص ما بشكل غير متوقع ينتابنا الاحباط. نحن نرى الناس كأعداء لأنهم سبب لتعطيل أعمالنا، كل السلام والسعادة يأتينا من القدرة على إنهاء جدول الأعمال اليومي كما هو بالضبط.

أما في الجيل الرابع عندما تتغير التوقعات، أي عندما نرى اليوم الجديد على أنه مغامرة مثيرة، نخوضها بخريطة وبوصلة في أرض جديدة ... عندما نرى المشكلات فرصاً لمساعدة الغير... عندما نوضع في مواقف تتحدى ما وضعناه من أولويات واثقين من أن البوصلة ستساعدنا في الاتجاه نحو **الأفضل**؟ كم هو مقدار السلام والسعادة التي نحملها معنا لحظة الذهاب إلى الفراش في نهاية اليوم! السلام والسعادة من أننا وضعنا الأشياء الأهم أولاً أثناء اليوم هناك فارق جوهري واضح في تفاعلنا مع حقائق الحياة اليومية.

دعنا ندرس توقعاً آخر. كلنا، بوعي أو بدون وعي، نتوقع أن تأتي

الحياة بلا تحديات. نتيجة لذلك فإن أي تحدٍّ أو مشكلة يصيبنا بالإحباط لأن ما حدث كان عكس توقعاتنا.

ولكن هذا التوقع غير واقعي. التعارض هو جزء طبيعي من الحياة. فكما نقوى عضلاتنا بمضي السنين من خلال تدريبها على حمل الأثقال، كذلك نقوي شخصيتنا من خلال التغلب على التحديات والاعتراضات. وكما يقول M.Scott Peck في كتابه **الطريق المهجور**:

الحياة صعبة. هذه حقيقة هامة، بل من أهم الحقائق. وهي كذلك لأننا متى عرفنا هذه الحقيقة أصبحنا أعمق في الرؤية. فعندما نعرف أن الحياة صعبة، في هذه اللحظة فقط فلن تكون الحياة صعبة. لأننا متى تقبلنا ذلك، تصبح صعوبة الحياة نفسها أمراً غير هام بعد ذلك.

فلو كانت التحديات جزءاً من توقعاتنا لما أصابنا الإحباط كلما ظهرت.

على سبيل المثال، نحن نتوقع أن الآخرين سيوافقون على ما نقول، وأن ينفذوا ما نراه واجب التنفيذ. ولكن عندما يختلف هؤلاء مع ما نقول، أو عندما يكون لديهم تحفظات، أو عندما لا يدعمون قراراتنا بحماس، أو يأتون بأفكار بديلة، نشعر لحظتها بالإحباط.

ما ميزة أن يرى الغير ما نراه بطريقة مختلفة، عندما تسعد أنت بهذا الاختلاف وتتوقع التفاعل الإيجابي للملكات الإنسانية بينك وبينه للوصول إلى حلول مبتكرة تتحقق المكاسب لكل الأطراف؟

عدم حدوث التوقعات تصيبنا بالاحباط، ولكن هذه التوقعات تخضع لسيطرتنا. نحن لا نتحدث عن عدم التفاؤل في هذه التوقعات، ولكننا نتحدث عن بنائها فوق أرضية من حقائق الشمال الحقيقي. ولتقليل الإحباط

من عدم تحقق هذه التوقعات لابد من مراجعتها. فعند شعورنا بهذا الإحباط لابد أن نعود إلى جذوره.

- ما هي التوقعات التي لم تتحقق؟
- هل كانت تلك التوقعات مبنية على مبادئ الشمال الحقيقي؟
- ماذا أفعل لتعديل تلك التوقعات؟
- ماذا أستفيد من ذلك عند بناء توقعاتي مستقبلاً؟

عندما لا نبني توقعاتنا على واقع الشمال الحقيقي نسبب لأنفسنا الإحباط ويضيع منا الأمان والسلام.

الركيزتان: العطاء والضمير:

من كل المبادئ والعمليات التي ناقشناها هناك عنصران هامان لتحقق السلام، وهما العطاء (أي أن تترك وراءك الذكرى العطرة) والضمير. وبينما نجد أن كل الحاجات الأربع هامة، نجد العطاء هو الذي يعطي معنى ويشحن باقي هذه الحاجات. وبينما نجد كل الملكات الأربع لها أهميتها القصوى، نجد الضمير هو الذي يعطي معنى ويشحن باقي الملكات. لذلك فالعطاء والضمير يرشدان المرء عن وجهته، وعن كيفية الوصول إليها.

العطـــــاء:

في الفترة الأخيرة حدث تعاون ما بين مركز Covey للقيادة والإذاعة المحلية PBSلإنتاج فيلم تم تصويره في انجلترا. كانت الشخصية الرئيسية في هذا الفيلم لرجل إنجليزي نشأ كطفل مشرد ليصبح بعد ذلك كاتباً ناجحاً يعيش في بيت جميل وأسرة سعيدة. كان هذا الكاتب في فترة معينة يعاني

من عدم القدرة على الكتابة، وفقد الشعور بالالهام، وأصبح غير منتج، وتراكمت الديون عليه. وأصبح الرجل تحت ضغط شديد من الناشرين، وتملكه شعور بالخوف من أن ينتهي أطفاله مشردين في الشوارع مثلهم مثل الكثيرين ممن عاصرهم صغيراً يعيشون تلك العيشة التعسة التي قضاها في طفولته.

ضاعت شجاعته، وذهب النوم من عينيه، وقضى لياليه متسكعاً في شوارع لندن؛ حيث شاهد الفقر والظروف اللاإنساينة التي يعيشها الأطفال العاملون في الورش والمصانع. وذلك الصراع المرير الذي يعتصر الكثير من الآباء لتوفير لقمة العيش لأبنائهم. بدأت هذه الحقائق المرة تصدمه تدريجياً. لقد هزته الحقائق الخاصة بالأنانية والجشع، واستغلال الآخرين. هزت هذه الحقائق قلبه لكي يفعل شيء ما يحدث التغيير المطلوب!

عاد إلى كتابة رواياته بطاقة لم يعهدها من قبل. تملكته الرغبة في العطاء وذهب الشعور بالشك والخوف. ذهبت مخاوفه المالية، حاول أن يكتب قصة وينشرها عند أرخص سعر ممكن وبيعها لأكبر عدد ممكن من الناس لقد تغيرت حياته تماماً.

نتيجة لذلك تغير العالم. ظهر إلى الوجود رائعة Charles Dickens «A Christmas Carol» التي أضاءت حياة ملايين البشر في كل بلاد العالم. مع هذه القصة ولمدة ١٥٠ عاماً ظلت تشع الرؤية، والأمل، والدفء، والحنان، وهذا هو العطاء الذي قدمه هذا الكاتب.

معظم غاياتنا، عندما نتبنى مبادئ الإنجاز الفردي، هي غايات خاوية، ليس لها معنى أو هدف، وهي مجرد سراب يعطينا شعوراً بالراحة المؤقتة المصطنعة. أما عندما نركز على العطاء، وليس على الأخذ، فيمكننا ساعتها

إيجاد المعنى الذي يحقق السلام في كل جوانب الحياة. إن هذا العطاء هو الذي يبقي كذكرى، وهو الذي يعطي معنى للحياة وللحب وللتعلم.

الضمير:

كل الجيل الثالث في إدارة الوقت يشير إلى بعض العطاء في جانب إدراك الذات والإرادة المستقلة والخيال المبدع. ولكنه لا عطاء بدون ضمير أو وعي، ليس فيه سلام مع النفس.

يقول Stephen: أثناء عملي في الجامعة أتيحت لي فرصة استضافة واحد من أهم علماء النفس، ورئيس الجمعية الوطنية للعلوم النفسية في أحد المؤتمرات العلمية. كان هذا الرجل يعتبر الأب الروحي لأسلوب العلاج النفسي من خلال التكامل الذاتي القائم على السلام الداخلي، والسعادة الحقيقية، والتوازن، والذي يتحقق عندما يعيش الإنسان الحياة القائمة على الكرامة والضمير. يعتقد هذا العالم أن الضمير يسري في كل نواحي هذا الكون ليحدد الصواب والخطأ أياً كانت الحضارات، والأديان، والمجتمعات، عبر تاريخ الإنسانية.

ذات يوم وفي وقت من أوقات الراحة من محاضراته أخذته إلى الجبال القريبة ليرى المناظر الجميلة هناك. وبدأت أسأله متى بدأ بالاعتقاد بالعلاج من خلال التماسك الذاتي والكرامة؟

قال: بدأ ذلك من داخلي بصفة أساسية. لقد عشت في بداية حياتي شخصاً مكتئباً منطوياً وكانت معظم حياتي متقلبة بين الصعود والهبوط. بمضي الوقت، وأثناء علاجي لمرضاي كنت أشعر بالضغط النفسي، والضعف، والإحباط إلى حد محاولة الانتحار. بدأت أعي ما يحدث لي

وشعرت بخطورة حالتي. ولحظتها دخلت المستشفى للعلاج وإنقاذ نفسي من الانتحار. بعد شهرين، عدت معافى لعملي، ولكن بعد سنة فقط عدت إلى الحالة الأولى، ثم دخلت المستشفى، ثم عدت للعمل وهكذا.

أضاف: عند حد معين، وعندما أصبحت رئيساً لهذه الجمعية كنت مريضاً، ومحبطاً، إلى حد أنه كان من الصعب على حضور الاجتماعات أو ممارسة أعمالي المكتبية. عندها سألت نفسي: «لا يمكن العمل داخل هذا الإطار؟ إنني أعيش كذبة كبيرة ولسنوات، وأن هناك جانباً مظلماً من حياتي لم أدخله حتى الآن.

في طريق عودتنا من الجبل وبعد سماع ما قاله بدأت أشعر بالحرج والخوف مما قاله وسيقوله. ولكنه أضاف: لقد قررت أن أقوم بعمل غير عادي. أنهيت كل علاقاتي العاطفية خارج الحياة الزوجية، وعدت نظيفاً إلى زوجتي، ولأول مرة أشعر بالسلام. وهو نوع من السلام يختلف عن ذلك السلام الذي كنت أخرج به من المستشفى بعد العلاج. كان سلام العقل، والأمانة، والتوحد والصدق النفسي، والكرامة.

هنا شعرت باكتشاف نظرية مفادها أن كثير من مشكلاتنا يعود إلى عدم اتباع قوانين الطبيعة، أو تجاهلها، أو إنكارها؛ مما يفقدنا التماسك الذاتي. وهنا بدأت العمل على هذه الفكرة. وبدأت في إجراء البحوث عليها في عياداتي، وعيادات الزملاء، على المرضى. ومن نتائج البحوث عرفت هذه الحقيقة، وهذا ما دفعني إلى العلاج بالتماسك الذاتي، والتوحد النفسي، والكرامة.

كان انفتاح هذا العالم العظيم في حديثه معي، والعمق الذي أظهره في الإقناع مذهلاً بالنسبة لي، بل لقد انتقل هذا الانبهار به إلى مئات الطلبة الذين حضروا محاضراته بعد ذلك في ذلك المؤتمر.

إن خبرة وأبحاث هذا العالم تشير إلى الدور الأساسي للضمير في خلق السلام الداخلي للنفس. من الواضح أن هذا الرجل قد نمى بعض ملكاته بشكل كبير. فحتى يرى حالته بنفسه، ويدخل بنفسه إلى المستشفى، لابد وأن يكون قد وصل إلى درجة عالية من إدراك الذات والإرادة المستقلة. إن الاعتراف العلمي بأعماله في مجال تخصصه توضح أنه قد طور إلى حد بعيد خياله المبدع. ولكن فقط عندما اتصل بضميره من الداخل بدأ يشعر بالسلام ويعيش فيه. إن نتائج عشرات السنين في العلاج النفسي، وهذه الرؤية الإيجابية، والإبداع، تؤكد صعوبة الوصول إلى السلام النفسي وتحقق جودة الحياة دون عنصر الضمير. إن الضمير هو وسيلتنا في الاتصال بالشمال الحقيقي، وبالمبادئ التي تصنع السلام، والطمأنينة، وجودة الحياة.

العقبتان الرئيسيتان: الخوف والكبرياء

الخوف والكبرياء هما أهم عقبتين في سبيل السلام الداخلي.

الخـوف:

الخوف هو غياب الشجاعة. وهو يأتي بسبب بناء حياتنا من طبقات مختلفة من الخداع بدلاً من المبادئ، وبسبب وضع السلم على الحائط الخطأ. إنه يأتي عندما نتعب ونتهالك، ونستدين، ونعيش علاقات محطمة ويغيب عنا التطور، ويضيع المعنى من الحياة. عندما تغيب الرؤية، ويغيب التوازن، ونفشل في تحقيق الأهداف. عندما تسيطر علينا الأمور الملحة الطارئة، ونحقق القليل، ولا نتصرف بصلابة، ومرؤة لحظة الاختيار. عندما يكون فكرنا محدوداً، أوقائماً على المنافسة، والحقد، والغيبة، والصراع، والاعتقاد بأن كل علاقة بين اثنين فيها رابح وخاسر.

الخوف هو أن تضل الطريق وسط الغابات، وليس لديك بوصلة ولا خريطة. ومما يدعو للخوف أن معظم الخرائط التي يقدمها لنا الآخرون هي خرائط تبعد بنا عن الهدف الذي نود الوصول إليه.

الشجاعة، من ناحية أخرى، تأتي كنتيجة لمعرفتنا بأن هناك مبادئ، وبأن نشبع حاجاتنا بشكل متوازن، وبتوافر الرؤية الواضحة، وبتوازن الأدوار، وبالقدرة على تحديد وتحقيق أهداف ذات معنى. القدرة على رؤية أهمية الأشياء في اللحظة الحرجة. إنها الشخصية والقدرة على التصرف بصلابة في لحظة الاختيار، واتساع الأفق بشكل يسمح بالتفاعل الإيجابي في واقع التعايش المتبادل. إن الشجاعة تأتي من القلب، والاتصال بالقلب يخلق الأمل.

أينما كنت فستجد أن طريق الشجاعة هو تحديد الأهداف والوصول إليها، وأن تقطع العهود وأن تفي بها، مهما كان الهدف أو الوعد صغيراً، فهذا التصرف الوحيد سينمي بداخلنا الثقة نحو التصرف بكرامة وصلابة في لحظة الاختيار. ربما كان العهد المقطوع يتطلب عملاً صغيراً، ولكن بمجرد قطع العهود وتنفيذها لأنفسنا، وللغير، سنأخذ الخطوات الأولى في الطريق الذي يقود إلى الثقة، والنمو، والسلام.

الكبرياء:

هذه هي الأخرى عقبة كؤود، وخطر كبير، أمام جهودنا في السعي نحو العيش وفق المبادئ. وعلى الرغم من أن هذا اللفظ يستخدم للتعبير عن الاعتزاز بشيء أو بشخص، فنحن قد نفخر بعمل جيد أو ابن متفوق، إلا أن الكبرياء مازالت معنى مدمر في هذه الحياة. ونحن نفهم هذا المعنى السلبي عندما نتذكر لفظ متكبر.

فالشخص المتكبر بطبيعته يحب المنافسة ويحب أن يضع نفسه فوق الآخرين. أو كما يقول C. S. Lewis:

«الكبرياء لا يعطيك السعادة من تملك شيء، ولكنها تأتيك من شعورك بأن لديك ما هو أكثر مما لدى جارك، إنها المقارنة التي تجعلك متكبراً حيث تسعد بأنك أعلى عمن سواك.

لنرى أثر الكبرياء على إشباع حاجاتنا واستخدام قدراتنا الأساسية:

- الكبرياء في العيش: معناه أن الناس لا يهمهم مدى موافاة دخلهم لحاجاتهم، بل مدى تفوقهم على غيرهم في الدخل، فهم دائماً يقارنون مظهرهم في الملبس والشكل مع الغير.
- الكبرياء في الحب: تأتي من أن الناس يقيسون قيمتهم عند الغير بعدد، وطبقة، أصدقائهم، أو بمقدار المدح الذي يحصلون عليه من الآخرين.
- الكبرياء في التعلم: تأتي من الناس لا يهتمون بمقدار ونوعية ما تعلموه قدر اهتمامهم بالحصول على أعلى الدرجات العلمية والمكانة المهنية.
- الكبرياء في العطاء وترك الأثر الطيب: لا تأتي من السعادة والمعنى الجميل في عملية العطاء بل تأتي من الإحساس بأنك أعطيت أكثر من الغير، وتأتي من اعتراف الغير بهذا العطاء.

الغرور هو المرض العاطفي الأول، حيث تختفي السعادة العميقة والرضا والسلام، لأن هناك دائماً الاحتمال بأن يظهر شخص آخر أحسن شكلاً، أو أكثر مالاً، أو لديه أصدقاء أكثر، وبيت أكبر، وسيارة أحدث.

التكبر مدمر؛ لأنه يخرب المعنى والسلام في الحياة. إنه يغطي، ويتجاهل، ويخرب الضمير. كما يقول C.S.Lewis «إنه داء ينخر في الروح، ويأكل كل احتمال للحب والرضا، أو حتى المنطق السليم». إنه يقود إلى الكراهية، والبغض، والحرب.

المغرورون يجدون الأمن في مقدار إرتفاعهم على السلم مقارنة بالغير، بغض النظر عن الحائط الذي يوضع عليه السلم. يشعرون بالسعادة عندما يرون الآخرين دونهم. فالإشباع والرضا والتركيز يأتي من مجرد التقدم على الغير . . . حتى لو كان هذا التقدم في الطريق الخطأ.

عندما ينظر المغرور إلى أسفل يأتيه الشعور بالفخر والسعادة من النظر إلى أسفل، وكما يقول وزير الزراعة الأمريكي الأسبق Ezra Taft Benson:

كلنا يعتبر الكبرياء ذنباً يقترفه أولئك الذين صعدوا إلى أعلى، مثال ذلك الأغنياء، والمتعلمون، وهم ينظرون إلينا عند المستوى الأدنى. ولكن مازال هناك داء منتشر بيننا وهو التكبر من جانبنا عندما ننظر من أسفل إلى أعلى. ويتجلى ذلك في الغيبة، والنميمة، والبغض، والتقليل من شأن الغير، وعدم التسامح، والغيرة.

إن الغرور ينبع من محدودية الفعل، ومحدودية القدرة على التفكير. إنه يدمر السلام النفسي، ويوجد شعور كاذب من الصلابة، والالتزام مع الأشياء الخارجية، ولكن انظر إلى الثمن الذي تدفعه نتيجة الغرور! كم من الوقت والطاقة تضيع في الخوف، والقلق من جراء صراع النفس مع غيرنا بحثاً عمن هو الأحسن! ومن لديه الأكبر والأكثر والأحسن، ومن يبدو أجمل، ومن يسكن في أفضل مكان، ولديه أكبر شركة، ويجني أكبر قدر من المال، ويعمل أكثر. كل هذا هو أهم قيمة عندما يعلو صوت الصراع

والتنافس ليغطي على همس الضمير القائل بأن القيمة الحقيقية هي في أن تضع الأولوية للأمور الأهم في حياتنا؟

إن علاج سم الغرور هو في التواضع الناتج عن اكتشاف أننا لسنا جزراً معزولة، فحياتنا تستمد قيمتها من ارتباطها بجودة حياة الآخرين. وأن هذه الحياة لا تستمد معناها من مجرد المزيد من الاستهلاك، والمزيد من التنافس مع الغير، ولكن هذا المعنى يأتي من العطاء. نحن لسنا قوانين تحكم ذواتنا، ولكن من المبادئ الطبيعية والناس نستمد رصيدنا من السلام الذاتي.

خصائص الناس الذين يعيشون وفق المبادئ:

أن تصبح حياتك محكومة بالمبادئ هي عملية تحول، ومهمة مستمرة مدى الحياة. وكلما ارتبطت حياة المرء بالشمال الحقيقي كلما تكونت لديه بمضي الوقت صفات يتميز بها أصحاب المبادئ. وهذه الصفات هي:

* **أنهم أكثر مرونة وتلقائية**: هؤلاء لا يربطون أنفسهم بسلاسل الخطط وجداول المواعيد. هذه الجداول مهمة، ولكنها ليست في غاية الأهمية. هؤلاء يرون الحياة مغامرة. مثلهم في ذلك مثل المستكشفين الذين يذهبون في رحلة إلى مناطق مجهولة، فهم غير متأكدين مما سيحدث بالضبط، ولكنهم متأكدون من أن ما سيحدث سيكون مثيراً ومفيداً، وأنهم سيكتشفون الجديد، وسيقومون بالعطاء. إنهم يستمدون الأمن من البوصلة الداخليةالتي تدفعهم إلى الإبحار بثقة إلى المجهول.

* **علاقاتهم بالغير أغنى وأكثر نفعاً**: هؤلاء يضعون الناس قبل جدول المواعيد. يستوضحون توقعات الغير منهم، ولا يدخلون حلبات

الصراع والمنافسة واللوم مع الآخرين. ولذلك سرعان ما يشعر الغير بأن هؤلاء محل للثقة بسبب أمانتهم، وصدقهم، والتزامهم بالعهد، وغياب الخداع، وعدم الوضوح لديهم. هؤلاء لا ينفعلون بشدة حيال السلوك السلبي، والضعف، والنقد من جانب الغير. وهم متسامحون، لا يحملون ضغينة، ولا يغتابون، ولا يكونون انطباعات ثابتة عن الغير، ولا يصنفونهم مقدماً، أو بدون التأكد من الحقيقة. سعادتهم حقيقية، لأنهم يساعدون الآخرين على النجاح، يرون في كل الناس فرصاً غير محدودة للنمو. وهم يحدثون مناخ النجاح والنمو والفرص الجديدة.

* **أكثر استعداداً للتفاعل الإيجابي مع الغير**: بدلاً من إنهاء أعمالهم من خلال الآخرين، يجدون رضاهم في العمل معهم لتحقيق أهداف مشتركة من خلال رؤية مشتركة. يقدرون اختلاف الناس عن بعضهم البعض، ويرون قيمة البحث المشترك عن حلول مرضية للجميع في عمل المجموعة يعرفون كيفية الاستفادة من نقاط القوة لديهم وكيفية تعويض نقاط الضعف بالتكامل مع نقاط القوة عند الغير. عند المنافسة والتفاوض يعرفون كيفية التفرقة بين الناس والمشكلات، ولذلك يركزون على اهتمامات ومصالح الطرف الآخر بدلاً من النقاش والخلاف معه حول وجهات النظر والمواقع.

* **أنهم يتعلمون باستمرار**: لأنهم يعرفون الشمال الحقيقي فهم يسعون باستمرار إلى اكتشاف وفهم هذا الشمال والارتباط به. يصبحون أكثر تواضعاً واستعداداً للتعلم. يقرأون في كل اتجاه، وينهلون من حكمة الأجيال عبر التاريخ، وينصتون للغير، ويتعلمون من خبراتهم.

* **يصبحون أكثر تركيزاً على العطاء**: هؤلاء يركزون وقتهم وجهودهم في اتجاه العطاء للغير، بديلاً عن الاستهلاك، وعلى المنح بدلاً من الأخذ. يركزون على العناية بالغير، وخدمتهم، وتحسين جودة حياتهم، وحياة من حولهم.

* **نتائج أعمالهم مبهرة**: لأنهم يمزجون ما بين العناية بالإنتاج، والعناية بزيادة قدراتهم الإنتاجية، يصبح لديهم القدرة على زيادة الإنتاجية في الأجل الطويل. إنهم لا يحرقون الشمعة من طرفيها بل يحرصون على اكتساب مهارات جديدة، وتنمية قدرتهم على العمل مع الغير، ورفع مستوى جودة الإنتاج بسبب التعاون المتبادل مع الغير. وفي كل ما يعملون يطبقون المبادئ التي ترفع جودة النتائج.

* **لديهم نظام نفسي سليم**: يمكنهم مواجهة المشكلات غير مصابين بالعطب النفسي والانهيار السريع. قد تهاجمهم الأمراض، مثل أي شخص آخر، قد يواجهون أزمات مالية، قد يصابون بالاحباط، وخيبة الأمل، ولكن رصيدهم الكبير من الصحة النفسية يعود بهم وبسرعة أكثر صحة وصلابة. كل ذلك بسبب النهج الصحيح في حياتهم الشخصية والعائلية. يمكنهم بسهولة مناقشة المشكلات الشخصية والمالية والعائلية، لأن ذلك يتم بمنطق قائم على المبادئ، وليس على التركيبة الشخصية الموروثة من النشأة. وهؤلاء ينجحون في نقل هذه الصحة النفسية إلى مجموعات العمل، والأصدقاء، والمنظمات، التي ينتسبون إليها.

* **يضعون الحدود لأنفسهم**: هؤلاء لا يعملون إلى حد السقوط من الإعياء، ولا ينفقون أموالهم حتى آخر قرش، ولا يستمرون في العمل حتى لا يجدون الوقت، فهم لا ينتظرون العوامل الخارجية لكي توقفهم

عن العمل. يستخدمون الحكمة في وضع حد أقصى لرفع الفاعلية، يركزون الجهد خلال أوقات زيادة قدرتهم على الإيجاد والإنتاج. يأخذوز أوقاتاً للراحة والترفيه. ينفقون باتزان ويدخرون ويستثمرون للمستقبل.

* **حياتهم أكثر توازناً**: لا يستغرقهم العمل، ولا يتعصبون، ويدمنون طعاماً أو شراباً، ولا يتبعون نظاماً غذائياً قاسياً، ولا يقبلون بنهم على ترفيه أو متعة. هم نشطون جسمانياً، واجتماعياً، وعقلياً، وروحياً. إنهم يعيشون حياة واسعة مليئة بالتفاعل مع الغير.

* **مملؤون بالثقة والاطمئنان**: ينمو معهم الشعور بأن الحياة المنسجمة مع الشمال الحقيقي تجلب السعادة، ولذلك يتولد لديهم الصبر ويشعرون بالطمأنينة. هذا الإحساس بالأمن لا يأتيهم من العمل، ولا من الجماعة، ولا اعتراف المجتمع لهم، ولا مما يملكونه من أشياء، ولا من المركز الاجتماعي، ولا من أي عامل خارجي. إنه يأتي من الداخل، يأتي من دوران حياتهم حول المبادئ والعيش وفق ما يمليه الضمير.

* **قادرون على تنفيذ ما يقولون**: ليس لدى هؤلاء شعور بازدواجية الضمير والعقل، أو بالنفاق. إنهم يزيدون من قدرتهم على تقديم الوعود لأنفسهم ولغيرهم، وعلى الالتزام بتلك الوعود. ولهم دائماً رصيد كبير من حساب الكرامة والصلابة الذاتية.

* **يركزون على دائرة نفوذهم**: لا يضيعون وقتاً أو طاقةً في الدائرة الواسعة لنطاق اهتمامهم، بل يضعون هذا الوقت وتلك الطاقة فقط حيث يمكنهم إحداث التغيير، وحيث تحسين الموقف الذي يتعرضون له.

* **ثراء النفس من الداخل**: إنهم يستمدون القوة من التجدد الروحي

المنتظم. إنهم ينهلون من الحكمة التي تحتويها المعرفة الإنسانية، يفكرون، يتأملون، أو بمعنى آخر يغذون المحتوى والمعنى والهدف من الحياة.

* **أنهم يشعرون بالطاقة الإيجابية**: نتيجة كل ذلك يصبح هؤلاء أكثر مرحاً وسروراً وتفاؤلاً وإيجابية وحماساً. فهم يرون الفرص، ويتغلبون على المعوقات، ويفجرون القوة من جوانب الضعف المحيطة بهم.

* **أنهم يستمتعون أكثر بالحياة**: إنهم لا ينغصون حياتهم بكل ما يحدث من أخطاء أو أحداث سلبية بسيطة. إنهم يغفرون لأنفسهم ولغيرهم. لا ينعون الأمس وما حدث فيه، ولا يحلمون بالغد في غير واقعية. إنهم يعيشون الحاضر باستمتاع ومرح، ويخططون المستقبل بعناية، ويتواءمون بمرونة مع كل تغير في الظروف. يكتسبون روحاً مرحة، ويضحكون من أنفسهم ولا يضحكون من غيرهم.

كلما اكتسب المرء هذه الصفات كلما أصبحت حياته أكثر سلاماً وسعادة، بل وينتقل ذلك إلى حياة الآخرين من حولهم.

العيش وفق المبادئ ليس بالأمر الهين دائماً ولكنه يحقق جودة أفضل للحياة. والأهم هو أن تظل تحاول للوصول إلى ذلك، وأن تظل تعمل لكي ترتبط أكثر وأكثر مع الشمال الحقيقي.

الانطلاق:

قصة فيلم **المهمة** يحكي عن رجل كان يعمل في خطف العبيد من أفريقيا وبيعهم. وفي يوم من الأيام يختلف هذا الرجل مع أخيه فيتصارعان فيقتل أخاه. بعد هذا الحادث سقط نهباً لعذاب النفس عما اقترفت يداه، إلى أن جاءه رجل دين ليقنعه بأنه لا طائل من البكاء على ما فات فليس هناك ما يمكن أن يفعله ليصلح ما فسد.

بعد ذلك وتنفيذاً لتعليمات رجل الدين كان عليه أن يكفر عن ذنبه بالسير في الغابة، مع رجل الدين بصحبة جماعة خيرية، يحمل على ظهره شبكة مملوءة بالأسلحة والدروع. كانت مهمة شاقة للغاية. كان ينوء بحمله صاعداً الجبال وعابراً الأنهار والوديان. بعد مدة سأل أحد أعضاء الجماعة رجل الدين: «أما آن الآوان لهذا الرجل أن يُحمَل عنه هذا العناء». قال رجل الدين: «دعه فإنه سيعرف اللحظة التي يستحق فيها ذلك».

عند هذه النقطة وبعد هذا العناء يسقط الرجل منهكاً، وبعدها يرفع بصره فيجد أحد العبيد، ممن تعرضوا لظلمه، أمامه. وتمر لحظة صمت، يأخذ بعدها العبد سكيناً ويقطع بها أحمال الرجل. لحظتها شعر ذلك الرجل براحة وانطلاق لكل شيء كان يكبله. بعدها وهب هذا الرجل حياته لخدمة أبناء تلك المنطقة من العبيد حتى تتحسن حياتهم.

كما سبق أن أشرنا؛ كل تغيير نوع من الانطلاق والتخلص من القيود. إن وضع الأمور الأهم أولاً هو انطلاق لذاتنا من تلك الأمور التي كانت تكبل حياتنا وتمنعنا عن العطاء الواجب.

التخلص من المفاهيم المريحة والمبنية على الخداع:

قد يكون من الجميل في الأجل القصير أن نفكر في وضع أهداف ونحققها لتحسين جودة الحياة. وأية قيمة لا تتفق مع المبادئ تجعلنا في النهاية نحاول التحكم في النتائج والناس. وهذا لا يتحقق لناشئ. فعندما نمسك طرف العصا من ناحية فنحن نمسك الطرف الآخر، فهناك مبادئ وهناك نتائج. فقط عندما نتحرر من المفاهيم الخادعة نتحرر، ونتمكن من التصرف بانسجام مع القوانين الطبيعية التي تحقق السلام وجودة الحياة.

التخلص من الأمور الأقل أهمية:

في أحد المؤتمرات التي عقدناها في سنغافورة كان من الحاضرين مديرون أوربيين وآسيويين وأمريكيين. عندما تحدثنا عن فكرة دائرة التأثير ودائرة الاهتمام، والتي سبق الإشارة إليها في الكتاب، بدأ الغربيون في الحديث عن كيفية تحقيق التأثير والتركيز في دائرة التأثير على المطلوب تنفيذه. أما الآسيون فكان ردهم أن دائرة الاهتمام ستساعد على تحديد ما يجب التخلص منه! أي أن الواجب أن نعمل فقط على تلك الجوانب الأهم حيث نركز الجهد والوقت، وندع ما سوى ذلك.

التخلص من التبرير المنطقي:

عندما نفكر بفلسفة التبرير، والتسبُّب العقلي، فإننا نكبل أنفسنا من الاستجابة لصوت الضمير. إن من أهم خطوات التحرر في الحياة أن تنصت إلى صوت الضمير وحده، وتستجيب له وحده. إن بعض الأفراد الذين جربوا ذلك، حتى ولو لأسبوع واحد، أصابتهم الدهشة على كم الحرية التي حصلوا عليها، واكتشفوا مقدار الطاقة والوقت المهدرين في تبرير إقدامهم على أفعال تنافي هذا الضمير.

تخلص من الشعور بالذنب:

تأنيب الضمير هو معلمك. إنه ينبهنا عندما نكون خارج الطريق المؤدي إلى الشمال الحقيقي. ولكن الكثير من الشعور بالذنب الذي نعانيه قد يكون صادراً عن الضمير الاجتماعي، وليس عن ضميرنا الشخصي. وهذا النوع من الشعور لا يعلمنا، ولكنه يعوقنا عن التقدم. نحن نتحرر عندما نحلل أنواع تأنيب الضمير. فالتأنيب الصادر عن المرآه الاجتماعية،

أي المجاملة والنفاق، يجب أن نتحرر منه. أما التأنيب الصادر من الذات فيجب أن نواجهه ونتأقلم معه، ونتعلم منه كيف نعيد الأمور إلى نصابها الصحيح، ثم نتقدم. مهما تطلب ذلك فلن يكون بصعوبة مع الشعور بالذنب ونتائجه المدمرة على الحياة. الحياة تعلم، فمن أخطائنا ومن نتائجنا نتعلم. أو كما يقول البعض «**الخطأ الوحيد في الحياة هو الخطأ الذي لم نتعلم منه**».

تخلص من مصادر الأمان الخارجية:

الأمان الزائف يأتي عندما يكون مصدر شعورنا بالأمان يأتي من الخارج سواء من زحمة العمل، أو من المهنة التي نمارسها، أو من اعتراف الغير بمواهبنا، أو من العلاقات، أو من أي شيء غير صادر عن ذاتنا وكرامتنا وضميرنا ومبادئنا، فنحن سنحقق ما نريد فقط عندما نضع الأهم أولاً. فالأشياء الأهم التي تأتي من خارجنا، وليس من عمق ذاتنا، يجب أن نتخلص منها باحثين عن الأمن الحقيقي في عمق هذه الذات. وعندها سنكون أحراراً في القيام بالأعمال ذات الأهمية الحقيقية لنا.

نقاط التحول:

كل قرار نتخذه هو قرار هام. بعض هذه القرارات قد تبدو بسيطة لحظة اتخاذها، ولكن الحقيقية أنها تتراكم، وتتحول إلى عادات للقلب تقودنا إلى نهاية ما.

بعض اختياراتنا قد لا تكون واضحة بالنسبة لنا لحظة الاختيار، في حين أنها نقطة تحول في حياتنا. مثال ذلك عندما نقرر وضع الأمور الأهم أولاً. بعض هذه القرارات قد تكون صعبة، قد تحتاجنا إلى اتخاذ مواقف

غير مستحبة أو غير منطقية بالنسبة للآخرين. ولكن عندما نستمع إلى صوت الضمير، ونتنازل عن المهم لصالح الأهم، سترتفع جودة الحياة.

ونحن نختتم هذا الكتاب نحب أن نتحدث إليك عن خبرة تعد نقطة تحول في حياتنا، والتي أدت إلى اقتناعنا بوضع الأمور الأهم أولاً.

تقول Rebecca: منذ عدة سنوات كان كل أبنائي في سن المدرسة، ولذلك قررت أن أعود أنا أيضاً إلى المدرسة. يوم تزوجت كنت في منتصف الطريق، وجدت أن الزواج وتربية الأولاد يجب أن تأتي أولاً. ولم أندم قط على هذا القرار، فقد أدى إلى مزيد من السعادة والمتعة والتحدي والتعلم. ولكن نتيجة لذلك لم أحصل على الدرجة الجامعية. ولذلك عندما كبر الأولاد قررت العودة إلى الجامعة.

لم أتوقع المشاعر التي انتابتني لحظة عودتي إلى الحرم الجامعي لتقديم طلب الالتحاق بالجامعة. لقد غمرني شعور بالسعادة، والمغامرة، والإثارة، والرغبة في التعلم، بل وحتى برائحة الكتب! كدت أطير من الفرح وأنا في طريقي إلى مكتب التسجيل لمراجعة درجات المواد التي أنهيتها سابقاً، حيث تبينت أن السبيل إلى استكمال الدراسة ممكن. عندما غادرت المبنى كنت أفكر في كيفية الاستعانة بمن يحمل عني أعباء البيت والأسرة حتى أتفرغ كل الوقت للدراسة الأكاديمية.

عدت إلى البيت أفكر. كانت التحديات مثيرة. لقد أنهيت بعض المقررات خلال عدة سنوات ماضية كما أنني أنهيت البعض الآخر بعيداً عن الجامعة. ولكن فكرة التفرغ الكامل للدراسة كانت شبه مسيطرة. وأقول «شبه» لأن هناك صوتاً بداخلي يقول «أسرتك مازلت تحتاجك».

كم أحب أن أنصت إلى هذا الصوت. كان لدي العديد من الأسباب لتبرير عودتي للجامعة. ولكن هذا الصوت الداخلي أصبح مصدراً للقلق لم يستطع الحماس والمنطق من التغلب عليه. عندما توقفت عن الصراع مع هذا الصوت، وبدأت في الإنصات له جاءني شعور حقيقي بأن في حياتي الأسرية أشياء كثيرة أهم من مجرد العودة إلى الجامعة.

كان ذلك من أصعب القرارات التي اتخذتها في حياتي. وكأنني قد حرمت نفسي من شيء كنت على وشك الاستمتاع به، ولكنه اختفى فجأة. ولكن كان بداخلي شعور عميق بأن ذلك القرار كان القرار الصحيح. لحظتها علمت أنني يجب أن أعيد تركيز جهودي في اتجاه العطاء نحو أطفالي.

لقد ضاعفت جهودي لبناء حياة أسرية أفضل. وبالنسبة للجامعة، حاولت تسجيل مادة واحدة في كل فصل، في دروس مسائية، حيث درست علم النفس والأحياء والعلوم الإنسانية. وكان ذلك ممتعاً ومفيداً. ولكن المتعة في الدراسة ما كانت لتقارن بالمتعة التي حصلت عليها من العناية بأبنائي، خاصة عندما رزقنا بطفلين آخرين في السنوات التالية. إنني أنظر إليهم الآن وأتساءل: ترى ماذا كان الحال لو أنني اخترت الطريق الآخر؟!

لقد قادني صوت ضميري من الداخل إلى اختيار بديل يتناقض تماماً مع المنطق والضغوط الاجتماعية. لقد قادني إلى قرار وضع الأسرة أولاً في وقت كانت هناك قوة اجتماعية ونفسية هائلة تدفعني إلى طريق آخر. لقد قادني فيما بعد لتقبل فرصة مثيرة وهي أن أعمل مع Stephen في كتاب عادات العمل السبع، والذي أتاح لي فرصة تقديم عطاء ما كان لي أن

أتصوره. لقد كان ضميري دائماً المصدر لكل قرار صحيح اتخذته. إنني أشعر بأن هناك حكمة بداخلي هي أكبر من حكمتي الشخصية، وأن العيش بانسجام مع تلك الحكمة الأكبر هو مصدر للعطاء والسعادة.

يقول Roger: منذ عدة سنوات عندما كانت أعمالنا تواجه صعوبات النمو اتخذت قراراً أنا وRebecca من النوع الذي يداخلنا في حالة عدم إطاعة الضمير لمدة عام أو عامين. قررنا أن أقوم أنا بالعديد من الرحلات في فترة النمو هذه. كنت أعرف أنني سأكون بعيداً عن أسرتي لمدة طويلة، ولكن اعتبرنا ذلك تضحية في سبيل نجاح عملنا للوصول إلى الهدف الطويل الأجل.

كان عدم التوازن مع الضمير ثمناً لتحقيق النتائج المطلوبة، ولكن عندما تخطينا هذه الفترة، أصبح من الصعب العودة إلى الحياة الطبيعية. لقد كان هناك العديد من ضغوط الأعمال التي يجب القيام بها من أجل الغير ولصالح العمل. استغرق ذلك الأسابيع والشهور لدرجة أن هذه الحالة من عدم التوازن أصبحت نمطاً للحياة.

جاءت اللحظة الحاسمة التي عندها توقفت سائلاً نفسي: هل سأسمح للأعمال المطلوبة أن تطغى على الأعمال الأهم في حياتي؟ كانت لحظة الحقيقة، وحيث استمعت إلى نداء قلبي، وتأكدت من أنني أحتاج إلى وقفة، وأن أقلل عدد مرات السفر كل شهر.

كان القرار صعباً في الأسابيع التالية. ولكن بالتدريج بدأ العاملون معي في تفهم ذلك، وأن هذا قراري، ولا رجعة فيه. وجاء البعض فيهم بحلول بديلة تحقق الرضا للأطراف كلها وتضمن الرؤية المشتركة.

كنت متأكداً من أن قدرتي على العطاء لهذه المهمة قد زادت منذ أن وضع هذا البديل المعقول. وكانت في الحقيقة واحدةً من أهم القرارات التي وضعت الأهم أولاً.

من تجربة شخصية مثل هذه التجربة، ومن مراقبة الآخرين الذين يضعون الأهم أولاً، اقتنعت تماماً أن هناك نقاط تحول نلتزم عندها بالضمير بعمق حتى نحدث التغير. عندها يأتيك السلام من الالتزام بأن تعمل الأهم فقط، على الرغم من صعوبة أو عدم تقبل الغير له. ولكن عندما نفشل في اتخاذ هذا الموقف ونتيه في حالة من عدم التوازن، وعدم الانسجام، والتخلي عن المبادرة، لحظتها نركن إلى العيش مع عدم التوازن ونرتاح إلى ذلك، بدلاً من أن ندفع الثمن للطريق الصحيح وللعيش المتوازن.

يقول Stephen: منذ عدة سنوات قررت أن أترك التدريس في الجامعة وأنشئ مؤسسة خاصة بي، أكون من خلالها قادراً على المزيد من العطاء. عملت في الجامعة ما يزيد على عشرين عاماً، وكان مركزي الوظيفي ممتازاً. وتقلبت في العديد من المناصب بما فيها المناصب الإدارية. شاركت في إنشاء قسم للسلوك التنظيمي بالجامعة، وكان لي نمط حياة مريح ممزوج بالكثير من المرونة والحرية، إلى جانب راتب كبير ومكافآت تأتيني من استشارات ولقاءات خارجية.

أكثر من ذلك كنت مستمتعاً بما أعمله! كان لدي بعض الفصول الصغيرة للدراسات العليا والكبيرة لمرحلة البكالريوس تصل إلى ٥٠٠ طالب. وكنت أشعر أن لي تأثيراً كبيراً على حياة طلابي خلال الدراسة.

إلا أنني شعرت بحماس شديد نحو منهج جديد لتدريب المديرين

يتطلب التفرغ التام. كان شاغلي الأول هو مبدأ «الحسن والأحسن»، وقررت أن أخوض التجربة، وأنشر العادات السبع للقيادة القائمة على المبادئ لأكبر عدد ممكن من قيادات المجتمع. كذلك شعرت بالثقة بأن ذلك سيكون مجدياً لي من الناحية المالية، بشكل يمكنني من كفالة أسرتي بشكل أفضل. ولكن كانت هناك الكثير من آلام الانسحاب من الجامعة ،والكثير من المجهول في المستقبل.

خلال عامين. كان مستوى العطاء كبيراً، والشعور بالرضا والسعادة من مواجهة التحديات حقيقياً، إلى حد أنني ندمت على عدم اتخاذ هذا القرار قبل ذلك بسنوات. بعد ذلك، سرعان ما سيطر عليّ شعور إدمان الأشياء الحسنة، متناسياً الأشياء الأحسن، لذا قررت التفكير في الأحسن، وهو ما يمثل حقيقة العطاء الذي أقدمه. قلت لنفسي: يجب أن أجعل ترك منطقة الراحة أمراً مريحاً، وفي نفس الوقت أجعل البقاء فيها غير مريح.

مع كل مراحل نمو مؤسستي كانت هناك المقارنة بين الالتزام سنوات العمل في الجامعة وبين التضحية والذهاب إلى المجهول حيث أنا الآن. ومع كل مرحلة جاء المزيد من الآلام. أتذكر مرة كنت أركب سيارة أجرة داخل المدينة في طريقي إلى الفندق، وهاجمتني المخاوف حول مقدار الأموال والديون والممتلكات التي خاطرت بها في إنشاء مؤسستي، لقد خاطرت بكل عناصر الأمن في حياتي المالية، وخاطرت حتى بمستقبل عائلتي، كل ذلك يمكن أن أفقده بما في ذلك المؤسسة نفسها. بعدها شعرت بأن كل ما خاطرت به هو استثمار حقيقي في سوق له مستقبل، حيث تطوير الناس، وتطوير المنتجات. وشعرت أن الخسارة التي تحققت هي تلك المتعلقة بالتعلم والتجربة والتفكير، وهذا سنستفيد منه في المستقبل.

كانت كل الأفكار منطقية، وما يمليه ضميري كان الصواب، ولكن الحقيقة أن الموقف بالنسبة لي من الناحية العاطفية كان مليئاً بالمخاطرة والخوف. كانت المخاطرة تحيط بأسرتي، ومستقبلي. كانت المرة الأولى التي شعرت فيها بالخطر الحقيقي والضعف والخوف في كل اتجاه.

في كل لحظة تاريخية للتغيير الكبير في هيكل واستراتيجية مؤسستنا هذه واجهتنا نفس المخاوف، ونفس الشعور بعدم الراحة الناتج عن التخلي عن الراحة التي تعودناها في الماضي. كان التفاعل الإيجابي من جانب الأفراد المحيطين بي وبما يتمتعون به من شخصية وكفاءة مصدراً للنمو والإثارة والعطاء.

في كل مناسبة، كان عليّ أن أرحل عن منطقة جديدة من مناطق الراحة. كان عليّ أن أرمي بنفسي من فوق الجبل. وحتى مع ثقتي بأنني مربوط بحبال متينة وأسفل الجبل هناك شبكة أمان إلا أنني كنت دائماً أشعر بالخوف والضعف. وفي كل مرة كانت المخاوف حقيقية، وكانت المخاطرة تستحق أن نتحملها. إن الإثارة المتبادلة، والحماس التلقائي، والتعلم الحقيقي، والرؤية الجديدة، وشعور العطاء والمعنى، ورعاية الغير، والتأثير في منشآت عملاقة والعاملين فيها، وفي البيئة وفي المجتمع، كان كل ذلك عالماً جديداً ومثيراً لم تتح لي فرصة الاندماج فيه من قبل.

كانت المرحلة الحاسمة عندما قررنا أن ننقل هذه المادة العلمية إلى الجمهور على اتساعه للتأثير في كل نواحي الحياة، سواء في التعليم أو الصحة أو المؤسسات الخيرية والمهنية، أو المؤسسات صغيرها وكبيرها، أو الأجهزة الحكومية والمحلية. ثم الانتقال دولياً لكي ننقل القيادة القائمة على المبادئ للعالم كله.

كل ذلك حدث خلال عدة سنوات قليلة. والآن لدينا فريق من الأفراد ملؤهم بالحماس والالتزام، والمهارات المتكاملة، ولهم نفس الرؤية والتوجه حيال رسالتهم الجماعية وهي:

أن نخدم المجتمع العالمي من خلال شحن الأفراد والمنظمات، حتى نزيد من قدراتهم الإنتاجية لتحقيق أهداف عليا، من خلال فهم وتطبيق القيادة القائمة على المبادئ.

ولتحقيق هذه الرسالة نحن حريصون على تطبيق ما نقوله ونعلمه للغير.

لقد أعلنا بوضوح أننا وباستمرار نمارس ما نعلمه للغير، لأننا نؤمن بأننا لن نحقق هدفاً نبيلاً بأساليب غير نبيلة، وبأن القوة النابعة من العطاء الدائم تأتي من الصلابة الشخصية، والكرامة، والقدوة الحسنة، والحماس، والالتزام.

كان أهم تحدي بالنسبة لي على الأقل هو أن أضع أسرتي قبل عملي ومؤسستي وأصدقائي وممتلكاتي. لقد كانت قناعتي أن الاهتمام بباقي الأدوار، مع إهمال الأسرة، كمن يجلس في كرسي متين على ظهر السفينة العملاقة Titanic التي غرقت في أول رحلة قامت بها، أو كما قال البعض: «لا توجد منظمة أياً كانت تأخذ أهمية ومكان الأسرة». إن الأسرة هي المؤسسة الأساسية التي تشكل المستقبل العاطفي، والعقلي، والروحي، والأخلاقي، والاجتماعي، والاقتصادي، للأفراد ولكل المجتمع.

سواء في المؤسسات التي ساعدتها بالاستشارة أو في مؤسستي، عرفت أهمية الاستعانة بعدد كبير من الأفراد في العمل مع تشكيل مجلس إدارة من أشخاص يملكون الشخصية القوية والقدرة الفنية. عرفت أهمية

وضع نظام للمتابعة والتوازن لا يعوق العمل بل يدفع إلى الإنتاج ويحقق التفاعل بين الأفراد، عرفت أهمية الاستعانة بالمستشارين والإدارة من خلالهم، تعلمت الاستعانة بحكمة زوجتي وحسها الفطري، حتى لو تعارض ما تقوله مع خططي. كل ذلك علمني أن التواضع هو مصدر كل الصفات، وأننا نملك كل شيء عندما نكون مجرد جسر للمبادئ الصحيحة كي تجد طريقها إلى التنفيذ.

تعلمت إعادة تركيب الإدارة في شركات كثيرة من خلال أفراد لهم القدرة وبينهم التفاعل اللازم. عرفت أهمية عدم الاعتماد على القوة بسبب المركز الوظيفي، أو السلطة، أو الملكية.

في النهاية أنا أعرف ما هو الصحيح، وما هي المبادئ، وأنني يجب أن أنحني لها، وأن أعمل بها، وأن ذلك يحقق الهدف، وحتى إذا لم يتحقق الهدف فحسبي أنني أعيش في سلام.

كلنا على يقين من أن الاختيارات التي يقوم به المرء بين الإثارة والفعل، هي قرارات أو اختيارات حاسمة. ونحن مقتنعون تماماً بأن أحسن طريقة لإيجاد جودة الحياة هي أن ننصت لصوت الضمير ونتصرف وفق ما يمليه. لقد مر كل منا بلحظات تصرفنا خلالها بعكس ما يمليه الضمير وكانت النتائج غير مرضية. نعرف أن أكثر ما يؤثر على جودة الحياة هو الإنصات إلى الضمير.

قد تكون هناك لحظات تحول في الحياة ولكن أهم هذه اللحظات هي في القرار التالي: سأعيش وفق ضميري من الآن وصاعداً، ولن أسمح للنفاق الاجتماعي، ولا لتبريري الشخصي، أن يطغيا على صوت الضمير. وأياً كانت النتائج بعد ذلك فسأتبع ذلك الصوت.

باتخاذ هذا القرار نحن نبني نمط حياة، نقبل فيه النتائج أياً كانت، ونحبها بدلاً من الخوف منها. الوقت لن يكون عدواً يضغط علينا بعد ذلك، لأنه سيكون في جانبنا وصديقنا. ولأننا نعمل في اتجاه الشمال الحقيقي سيتولى الوقت إحضار الثمار الطيبة لما زرعناه بصبر، وثقة، يوماً ما، في مسيرة الحياة.

إن أهم ما نملك هو الوقت، وحرية الاختيار، وقوة توحيد جهودنا في استخدام ذلك الوقت. العبرة ليست في **انفاق** الوقت، بل في **استثمار** الوقت، سواء في العاملين معنا، أو في شحنهم للعمل في مشاريع وقضايا ذات معنى. مثله مثل أي رأسمال نجد أن الوقت إذا أنفقناه ضاع، أما إذا استثمر فسينمو ويؤتي ثماره في باقي حياتنا، وللأجيال القادمة.

يجب أن نصبح نحن قوة التأثير التي نبحث عنها في هذا العالم.

نحن نعرف أن ما ندعو إليه ليس بالرسالة السهلة. قد لا تكون رسالة محبوبة، في هذا العالم المبني على الحلول السريعة والاستهلاك. ولكننا نتوقع منك كقارئ ما دفعتنا إلى مشاركتك هذه الرسالة.

ولأنك اخترت أن تقرأ هذا الكتاب، فإننا نعتقد أنك مثلك مثل الكثير من الناس الذين عملنا معهم في مؤسستنا، وفي الدورات التدريبية التي نعقدها في كل دول العالم. فأنت مشغول جداً، ولديك الرغبة في أن تكون مسئولاً ومنتجاً، وتحسن صنعاً في كل أمور الحياة. ولكن لأنك مشغول مثل الكثيرين منا فإنك تشعر بأن عطاءك في بعض جوانب حياتك ليس بالمستوى الذي تتمناه. إن خبرتنا أعطتنا ثقة هائلة في أن الناس مثلك مع ما نقدمه من فكر يمكننا سوياً حل الكثير من المشكلات التي تواجهنا. إننا نعتقد وبثقة أننا إذا تعلمنا الإنصات للضمير، وخططنا للعمل وفق

الأهم أولاً. نستطيع أن نحول كل فرد إلى شخص ناجح ملئ بالعطاء، بعد أن كان معرضاً للضياع.

نطلب منك الآن ولو للحظة واحدة أن تتصل بعمق بضميرك، ثم اسأل نفسك السؤال النهائي:

«هل هناك عمل ما أشعر بأنني من الممكن أن أقوم به وأحدث به أثراً كبيراً»؟.

فكر في ذلك. قد يتطلب ذلك التخلص من الكثير من المبادئ الخادعة، والتبرير، والرغبات، وإدمان الطوارئ ... وحتى منطقة الراحة الزائفة. ولكن بداخلك وبكل الصدق القلبي، هل تشعر بأن هناك أمراً ما، أو عطاء ما يمكنك أن تقدمه، قدوة أو مثلاً أو ذكرى طيبة يمكنك أن تتركها، بما يؤثر تأثيراً واضحاً على أسرتك، أو فريق عملك، أو مؤسستك، أو مجتمعك، أو وطنك، بشكل إيجابي؟

لو كان هناك هذا العمل، فنحن نطلب منك، ونشجعك، أن تنفذه. وكما يقول غاندي: **«لابد أن نكون نحن قوة التغيير الذي نتمناه في هذا العالم»**. فأينما كنت كشخص يعمل وفق المبادئ، فنحن نشجعك على أن تعكس ما في قلبك من صفات. قدم الوعود ونفذها، حدد الأهداف وحققها، فالسلام داخلك يتحقق من ذلك.

يقول Emerson:

لا يوجد شيء يمنحك سلام النفس إلا نفسك، ولا شيء يمنحك السلام النفسي إلا انتصار المبادئ داخل نفسك.

خاتمة

ونحن نختتم كتاب **«الأهم أولاً»** يملؤنا شعور بالسمو والاحترام، شعور يملأ الروح والعقل والقلب.

نشعر باحترام الناس. لقد شاركنا الكثيرين في حياتهم في شكل وضع الرسالة الشخصية، والأهداف، العيش وفق المبادئ الواردة في هذا الكتاب. كانت عقولنا مرتبطة ببيئات أخرى في العالم، حيث الناس يحبون بعضهم البعض، ويعبرون عن ذلك بالضغط على اليدين، والانحناء للتعبير عن الاحترام بفعل الوميض الروحي بداخلنا جميعاً.

نحن نشعر باحترام للمبادئ. فمن العيش وفق تلك المبادئ لدينا قناعة ثابتة بقوتها، وبأن جودة الحياة تتوقف على درجة الربط بين حياتنا وذلك الشمال الحقيقي.

نشعر باحترام نحو قيادة الحياة والزمن، أي أن نعيش بالحب، والتعلم، والعطاء لمن بعدنا. نشعر بالاحترام والامتنان لحرية اختيار كيفية إدارة وقتنا.

وفوق كل ذلك فإنَّا نشعر بالامتنان إلى اللّه الذي له الحق في التشريع فيُحفظ الضمير وتُحفظ المبادئ. في اعتقادنا أن الوميض الروحي بداخلنا هو الذي يقودنا في اتجاه المبادئ الحقة للحياة التي ملؤها العطاء والخدمة. نحن نحترم التنوع في تركيبتنا الإنسانية كأفراد داخل المنظمات، وفي العالم كله، طالما كنا أناس يعملون بكل الضمير، وكل العطاء.

وكما يقول Bryant S. Hinckley أحد الرواد الأوائل للغرب الأمريكي:

خدمة الغير هي الصفة التي ميزت العظماء في كل العصور، وكانت السر وراء خلودهم، وبقاء ذكراهم. إنها علامة النبل لمن يحملها، إنها الصفة الفاصلة بين مجموعتين كبيرتين في العالم، أولئك الذين يعطون وأولئك الذين يمنعون، بين من يرفع ومن يضغط، وبين من يعطي وبين من يستهلك. من الأفضل أن تعطي بدلاً من أن تأخذ. كم هو جميل أن تخدم غيرك. أن تشجع، وتعطف، وتهتم، وتحارب الخوف، وتبني الثقة، وتبعث الأمل في قلوب كل من حولك. بإيجاز هي أن تحبهم وأن تريهم هذا الحب، أي أن تقدم أغلى شكل من أشكال الخدمة.

بإمكاننا أن نقدم الكثير في شكل خدمة للغير، أي أن نجعل هذا العالم شيئاً مختلفاً، سواء كانت دائرة تأثيرنا صغيرة أم كبيرة. إنه أملنا أن يلجأ كل منا إلى ضميره بعمق، ثم يعطي الضوء والدفء من داخل ذاته إلى العالم من حوله.

ملحق (١)

نموذج لكتابة الرسالة الشخصية

من أهم الطرق الفعالة لكتابة رسالتك الشخصية في الحياة هي أن تضع خطة لاستثمار وقتك. وذلك عندما تكون في خلوة بعيداً عن الهاتف والأصدقاء والجيران وحتى الأسرة. وعلى الرغم من الخلوة إلى الطبيعة ليست شرطاً أساسياً لذلك إلا أنها تعطيك تحرراً من الجو الصناعي الميكانيكي المشتت، وتضعك في اتصال مباشر مع الانسجام الطبيعي والتوازن في الأمور. إنها توجد ظروفاً تهيئ لك ذهناً صافياً، يفتح الباب أمام ذاتك من الداخل ومشاعرك الصافية القادمة من هناك.

نقترح عليك أن تجرب مرة، أو أكثر، استخدام الخبرات الواردة في هذا الملحق. إنها سبع تطبيقات وجدناها فعالة للغاية في مساعدة الكثيرين في كتابة رسالتهم الشخصية في الحياة. هناك عدة مداخل لذلك. البعض قد يستغرق عدة دقائق والبعض الآخر قد يستغرق ساعات أو أيام. بعضها قد تجده مفيداً بالنسبة لك أكثر من البعض الآخر. قد تجد أنت النموذج الذي تجده أفضل من كل ما نقدم لك هنا.

المهم في كل ذلك أن تغوص في عمق ذاتك، وأن تفتش في الداخل عما تعتبره أنت أهم جوانب حياتك.

التدريب الأول: حاول تصور التدريب المشار إليه في الفصل الخامس؛ وهو الخاص بأن تذهب بمخيلتك إلى سن الثمانين، أو إلى ما بعد زواجك بخمسين عاماً، وتحدد الأعمال التي يجب أن يذكرك بها الآخرون.

التدريب الثاني: استخدم ملكاتك البشرية الخاصة في اكتشاف الحاجات المميزة لحياتك. قد يكون من المفيد لك الاستعانة بالجدول الموجود في الصفحة التالية.

التدريب الثاني: اكتشاف الحاجات والطاقات

العنصر	أعيش	أحب	أتعلم	أترك القدوة والذكرى الحسنة
إدراك الذات: - ما هو موقفي الحالي؟ - ما هي رؤيتي لجودة الحياة؟ **الضمير:** - ما هو الهدف الذي أشعر داخلياً بأنني يجب أن أحققه؟ - ما هي المبادئ التي ستحقق جودة الحياة؟ **الإرادة المستقلة:** - ما هي القرارات التي يجب اتخاذها لكي أشبع حاجاتي واستخدم طاقاتي؟ - ما هي الجوانب التي يجب إعادة صياغتها في حياتي؟ **الخيال المبدع:** - ما هي النتائج التي يجب أن أصل إليها، والتي تحقق جودة الحياة؟ - ما هي الأعمال المطلوبة مني للوصول إلى تلك النتائج؟				

التدريب الثالث: توقف وتأمل بعمق داخلك، وحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما هي، من وجهة نظري، أهم نقاط قوتي؟

ما هي نقاط القوة لدي والتي يعرفها الأفراد القريبون مني؟

ما هي الأعمال التي أستمتع بممارستها؟

ما هي الصفات التي تعجبني جداً في الآخرين؟

من هو الشخص الذي كان له أكبر الأثر على حياتي؟

لماذا كان لهذا الشخص ذلك التأثير الكبير في حياتي؟

متى كانت أسعد لحظات حياتي؟

ما هو السبب في أنها كانت لحظات سعيدة؟

لو كان لدي موارد غير محدودة، ما هي الأعمال التي سأختار القيام بها؟

عندما أسرح بخيالي أثناء النهار، ما هي الأعمال التي أرى الضرورة القيام بها؟

ما هي أهم ثلاثة أو أربعة أمور في حياتي كلها؟

عندما أنظر إلى عملي الذي أمارسه كل يوم، ما هي أهم الأعمال من وجهة نظري؟

ما هو الشيء الذي يمكنني عمله، ويعد مصدراً كبيراً لنفع الآخرين؟

ما هي المواهب التي أملكها ولا يعرف أحد عنها سواي؟

على الرغم من أنني تجنبت القيام ببعض الأعمال لأسباب كثيرة، ولكن هل هناك أعمال لابد لي أن أقوم بها فعلاً؟ ما هي؟

ما هي حاجاتي وطاقاتي المادية؟

ما مدى شعوري بالرضا عن مستوى إنجازي حالياً في المجال الجسماني؟

ما هي الفروق في النتائج التي حققتها في مستوى جودة الحياة مقارنة بما أتمناه في هذا المجال؟

ما هي المبادئ التي تضمن تحقيق هذه النتائج؟

ما هي حاجاتي وطاقاتي الاجتماعية؟

إلى أي حد تحقق لي ما أريده من إنجاز في هذا المجال؟

ما هو مقدار الاختلاف بين ما أرغبه من نتائج، وما حققته، في هذا المجال؟

ما هي المبادئ التي تحقق هذه المبادئ؟

ما هي حاجاتي وطاقاتي الذهنية؟

ما هو المستوى الذي حققته من إنجاز في هذا المجال؟

ما هي الاختلافات بين ما حققته، وما أرغبه، من نتائج في هذا المجال؟

ما هي المبادئ التي تضمن تحقيق هذه النتائج؟

ما هي حاجاتي وطاقاتي الروحية؟

ما هو المستوى الذي حققته من إنجاز في هذا المجال؟

ما هي الاختلافات بين ما حققته، والنتائج، التي أرغبها في هذا المجال؟

ما هي المبادئ التي تضمن تحقيق تلك النتائج؟

ما هي المجالات التي أرى فيها التداخل واضحاً ما بين حاجاتي وطاقاتي الجسمانية، والاجتماعية، والذهنية، والروحية؟

ما هي الأدوار الهامة في حياتي؟

ما هي أهم الأهداف التي أتمنى تحقيقها في كل من هذه الأدوار؟

ما هي النتائج التي أحققتها في حياتي وأنا سعيد بها؟

ما هي المبادئ التي تحقق لي هذه النتائج؟

ماذا أريد حقيقة أن أكون ؟

وماذا أريد أن أفعل في هذه الحياة؟

ما هي المبادئ الهامة التي على أساسها تقوم حياتي وأعمالي؟

إن إجابتك عن هذه الأسئلة ستعطيك مردوداً ممتازاً يمكِّنك من صياغة رسالتك الشخصية.

التدريب الرابع:

استخدم ساعتك في تنفيذ هذا التدريب:

أ) خذ دقيقة واحدة لإجابة السؤال التالي:

لوكان لدي موارد غير محدودة، ما هي الأعمال التي أحلم، أو أتمنى، القيام بها؟

لا تنزعج من أن تحلم، افتح كل الاحتمالات، دوِّن كل فكرة تأتي إلى ذهنك.

ب) خذ دقيقة.واكتب فيها قيمك. فيما يلي بعض القيّم التي قد تساعدك في التفكير في هذه القيم:

- السلام النفسي
- الأمان
- الثروة
- الثروة الحلال
- علاقة حميمة مع
- شهرة
- وقت فراغ
- استمتاع روحي
- صداقة
- الأسرة
- العطاء
- المعرفة

- السياحة
- الإنجاز
- احترام الغير

جـ) خذ دقيقة لتحديد أهم خمس قيم من قائمة القيم التي وضعتها.

د) خذ عدة دقائق وقارن القيم الخمس التي اخترتها مع الأعمال التي تحلم بالقيام بها. قد تكتشف أنك تعيش بقيم في اللاوعي لا تنسجم مع أحلامك. قد تحلم بالعيش في حياة المغامرة، ولكنك لا تؤمن بقيمة الزحف في ملاجئ الحشرات، أو النوم مع العقارب. إذا لم تضع أحلامك تحت ضوء النهار، وتفحصها، فقد تمضي حياتك وأنت تعيش مع أوهام وشعور في اللاوعي بأنك تقبل حلولاً أقل إشباعاً. ارجع إلى المقارنة بين قيمك وأحلامك، وحاول التعديل فيها إلى الحد الذي تجد فيه أن كلاً منهما يعكس الآخر.

هـ) خذ دقيقة واحدة وانظر إلى قيمك، والربط بينها وبين المناطق الأربع للإشباع الإنساني. هل تعكس هذه القيم حاجاتك وقدراتك الجسمانية، والذهنية، والعاطفية، والروحية؟ حاول المواءمة بين قيمك وحاجاتك إلى أن تشعر بالانسجام بينها، وبأن كل منهما انعكاس للآخر.

و) أخيراً، خذ دقيقة واحدة وأجب على السؤال التالي:

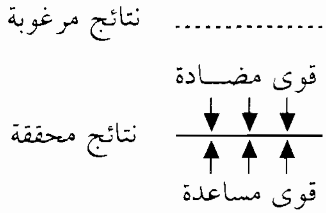
ما هي المبادئ التي تنتج القيم التي سأستقر عليها نهائياً؟

التدريب الخامس:

لو كنت تحتفظ بنوتة مذكرات شخصية، فراجع ما كتبته عبر السنين الماضية. ابحث عن تلك الأفكار المتكررة مرات ومرات لتحدد لك اتجاهات معينة. من كل ذلك سجل القيم والاتجاهات التي تستنتجها من ذلك.

التدريب السادس:

استخدم النموذج الموضح أدناه، والمعروف باسم نموذج Lewin's Force Field Analysis، لكي تحدد أين أنت الآن؟ وأين تريد أن تكون؟ وما هي القوى التي تعمل معك؟ وما هي القوى التي تعمل ضدك؟ عند محاولة وصولك إلى ما ترغب.



حاول أن تجيب عن الأسئلة الأتية:

ما هو الموقف المثالي الذي أرغب الوصول إليه؟ كيف أنفق وقتي كما يجب؟ ما هي النتائج المتوقعة إذاً؟

ما هو موقفي الحالي؟ كيف أنفق وقتي فعلاً؟ ما هي النتائج المحققة؟

ما هي العوامل التي تعوقني عن الوصول إلى هذا الموقف المثالي؟ ماذا يمكنني عمله لإزاحتها أو على الأقل التقليل من تأثيرها؟

ما هي العوامل التي تساعدني في الوصول إلى هذا الموقف المثالي؟ كيف يمكن إضافة المزيد منها أو تقويتها؟

التدريب السابع:

استخدم الجدول التالي، لكي تنظر إلى حياتك خلال فترة معينة. هناك العديد من المراحل التي يمكن أن يمر بها الإنسان، لكل مرحلة معنى وإطار. حتى سن التقاعد أصبح يسمح للإنسان بالبدء من جديد في عمل جديد يجلب للحياة المزيد من المعنى. بل يمكن القول: إن العمل الذي تختاره بعد سن التقاعد يكون من اختيار المرء وليس مفروضاً عليه، كما كان الحال أيام الشباب. كما إن الخبرة التي اكتسبها الإنسان والموارد المتاحة له، والفرص الجديدة تفتح له أبواباً كانت مغلقة قبل التقاعد.

هذا التدريب ممتاز لو شاركت فيه باقي أفراد أسرتك. فقد يكون لك خطط للعمل في وسط المدينة في حين أن الأسرة تفكر في شراء مزرعة بعيدة.

إن وجود الهدف يشعر المرء بارتفاع جودة الحياة حالياً ومستقبلاً. إن رؤية السنوات القادمة ستبعث فيك الحماس في الوصول إلى الهدف، خاصة أنك ستشعر بإنجاز أهداف أخرى أيضاً. في العمود الأيمن من الجدول ضع الأعمال أو الإنجازات التي تود أن تحققها في المستقبل، ثم ظلل الفترة الزمنية التي تتوقع بأنك ستحقق فيها هذه الإنجازات على الجانب الأيسر من الجدول. فكر فقط في الخمس أو العشر سنوات القادمة بالنسبة لهذا التدريب.

الآن حدد السنوات التي ستبلغ فيها هذه الأعمار.

من المتوقع أن هذا التدريب سيوسع دائرة تفكيرك ويساعدك في صياغة الرسالة الشخصية لك. عندما تبدأ في الصياغة الفعلية لتلك الرسالة

أعمال وإنجازات أود تحقيقها	عنــدما أبــلغ مــن العمــر (ســنة)						
	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٦٠	٧٠	٨٠

لا تنسى أنك لا تكتب هذه الرسالة لأي أحد غيرك أنت شخصياً. اكتبها بلغتك. وأياً كانت اللغة سواء أدبية، أو مباشرة، فهي مسألة شخصية، والصياغة قد تستغرق عدة كلمات، أو عدة صفحات. البعض قد يضعها في قالب شعري، أو لوحة مرسومة، أو أغنية، أو حتى قطعة موسيقية. اكتبها بأية صيغة تضمن إطلاق ما بداخلك من نور ونار. ولكن لا تنس قبل الصياغة أن تراجع الصفات التي تضمن حسن صياغة الرسالة الشخصية كما نوقشت في الفصل الخامس من الكتاب.

بعض الناس يحبون قراءة الصياغات التي أعدها غيرهم، بينما يشعر البعض أن ذلك قد يعوقهم عن الصياغة بأسلوبهم المنطلق. سنذكر فيما يلي بعض هذه الصياغات تاركين لك الحرية في أن تقرأها فقد يساعدك

ذلك على الصياغة. على الرغم من أن لدينا صياغات خاصة بعظماء من التاريخ، إلا أن الأمثلة الواردة هنا هي من أناس يعيشون حياة عادية، من كل دول العالم، ومن كل المهن.

وفي ضوء القواعد المذكورة في الفصل الخامس من الكتاب ستجد بعض الصياغات تبعث الإلهام أكثر من غيرها. ولكن كل من هذه الصياغات نابعة من روح أصحابها. عندما تقرؤها حاول أن تلمس روح صاحب الرسالة، كما تلمس صياغة الرسالة، نفسها، ثم تخيل كيف أن ذلك الشخص يعيش فعلاً هذه الكلمات التي تقرؤها.

نماذج من صياغة الرسالة الشخصية

الصعود إلى الجبل:

سأعيش كل يوم من عمري أملك الشجاعة، والإيمان بنفسي وبالآخرين. سأعيش بقيم الكرامة، والحرية في الاختيار، والحب لجميع البشر. سأظل على التزامي حيال نفسي والآخرين. أعتقد أن العيش الحقيقي يحتاج يومياً إلى صعود الجبل؛ لأن غداً قد يكون الوقت قد فات. ربما يبدو هذا الجبل مجرد تل صغير بالنسبة للغير، ولكن ذلك لا يهم كثيراً. فأنا سأسعد بانتصاراتي مهما كانت صغيرة الحجم، فهي تحقق لي التجدد الشخصي. سأستمر في حرية الاختيار وسأعيش لذلك دائماً. لن أبحث عن الأعذار، أو ألقي اللوم على غيري. سأحاول قدر الممكن أن يبقى جسمي وعقلي سليمين قويين، حتى أستطيع صعود الجبل يومياً. سأساعد غيري ما استطعت وسأشكر كل من يقدم لي يد العون.

* * *

سأعيش أيامي شاكراً، وملتزماً بالمبادئ، والهدف، والمغامرة.

سأحاول اكتشاف هويتي الحقيقية محاولاً استخدام نقاط القوة عندي بكل الثقة والسعادة.

سأعتز بأسرتي وأحافظ عليها.

سأثري حياتي، وحياة كل من حولي، وسأؤكد لهم أنهم يستحقون الحب، والعطاء، مبادلاً إياهم ما يمكنني وما يمكنهم تقديمه.

سأحاول أن أعلمهم، وأتعلم منهم، وسأساعدهم على اكتشاف طريقهم، والمضي فيه، سأحمي قيم مجتمعي، وسأحمي البيئة التي أعيش فيها.

أنا أؤمن بأنني لا أملك شيئاً، ولكنني مجرد أمين على أشياء، وأن الحقوق أقل أهمية من الواجبات.

أن أستعين باللَّه، دائماً وأن أجد طريقي إليه.

* * *

بعون اللَّه سأحاول جعل هذا العالم مكاناً أفضل للعيش فيه، من خلال مساعدة الغير على العيش حياة ذات معنى. بادئاً بأسرتي، ثم تتسع دائرة التأثير لتشمل غيرهم.

أن أعيش بالمبادئ التي أعتز بها وهي الإحسان، والوفاء، والرضا، والأمانة، والكرامة، والتعاون، والعطاء، والثقة . . .

أن أجعل العبء أقل ثقلاً، وأن أجعل الطريق أكثر نوراً لكل من حولي.

عدم تحميل النفس أكثر مما يجب، ووضع كل شيء في نصابه الصحيح.

أن أعيش وأدع غيري يعيش، أن أُعلم وأتعلم، أن أعطي وآخذ، وأُحب، وأن أفهم وأُفهم.

* * *

سوف أنظر إلى كل يوم كفرصة جديدة مليئة بالإثارة. سأختار وحدي الأعمال التي أحب أن أقوم بها.

أحب أن أعيش حياة قائمة على الأخلاق، والبساطة. أولوياتي تبدأ من سعادتي الشخصية. سأبقى مخلصاً لقيمي، وسأحدث تأثيراً في كل من حولي.

سأحاول أن أشرك كل من حولي في أفكاري القادمة من الداخل.

أشعر بأنني مسئول عن الغير، كما أنني أعتمد على الغير كما يعتمد الغير عليَّ. سأعمل بتعاون وحب مع أسرتي ومع زملائي.

سأظل أنمو من خلال التزود العقلي والتعلم المستمر.

بينما أؤمن بالحرية، والأمن المالي، إلا أنهما لا يضمنان بالضرورة السعادة التي أبحث عنها.

سأختار وحدي ما أقرره لنفسي.

* * *

رسالتي أن أكون قوة للتغيير الإيجابي والإلهام للآخرين، وأن ادفعهم نحو الأفضل من خلال المساعدة على الرؤية المشتركة وتطوير الأفكار.

سأبتكر المستقبل من خلال خيالي، بدلاً من أن أبقى ضحية الماضي. سأحرص على الشجاعة، والعدالة، والتواضع، والرحمة، والفهم، والكرامة.

أخيراً، سأتذكر دائماً أنه بدون مخاطرة لا يوجد نجاح ولا فشل. سأتذكر دائما قول: Thomas Aquinas «إذا كان همّ الربَّان المحافظة على سلامة السفينة فسفينته لن تبرح الميناء».

سأحافظ على أن أكون صديقاً أميناً حنوناً لكل من حولي، وأن تكون أفعالي صدى أقوالي.

* * *

أريد أن أنمي معارفي، وحريتي وقدرتي على الحب. أريد أن استخدم قدراتي لبعث الأمل دائماً، وأن أعبر عن رؤيتي بشجاعة بالقول والفعل.

بالنسبة لأسرتي أريد علاقات صحية وحميمة بين أعضائها.

في العمل أريد مناخ عمل بلا أخطاء يدفع إلى الحماس والتعلم.

بالنسبة للعالم أريد أن أساعد على تنمية كل صور الحياة بانسجام مع قوانين الطبيعة.

* * *

أن أتصرف بشكل يظهر أفضل بما داخلي وما بداخل كل من حولي، خاصة عندما يكون هناك ما يبرر بالتصرف بعكس ذلك.

* * *

- أن أكون متواضعاً.
- اشكر اللّه دوماً وكل يوم.
- إذا وقع عليَّ ظلم ألاَّ أمرره لغيري.

- أن أجد نفسي في الرؤية الشمولية لكل الجوانب في أي موقف.

- أن أحب الناس وأحترمهم.

- أن تقودني قيمي ومعتقداتي.

- أريد أن أعيش عواطف الحياة كطفل برئ، وبحب ومتعة واحترام.

- أهدافي هي الوصول إلى الاحترام، والمعرفة، ومساعدة الغير، والمساهمة في الخدمات العامة.

- أن أعبر الحياة بوجه مبتسم وعيون مرحة.

* * *

- أن أكون الشخص الذي يفخر به أبناؤه.

- أن أكون الشخص الذي يأتيه أبناؤه طلباً للحب والراحة والفهم.

- أن أكون الصديق الرؤوف المنصت باهتمام لمشكلات أصدقائه.

- أن أكون الشخص الذي لا يكسب على حساب غيره.

- أن أكون الشخص الذي يتحمل الألم حتى لا يجرح الآخرين.

- أن أكون الشخص الذي يتحدث وينصت ويرى نيابة عن أولئك الذين لا يستطيعون القيام بذلك.

- أن تصبح أقوالي مطابقة لأفعالي.

* * *

سأحتفظ باتجاه إيجابي، وروح مرحة، في كل ما أصنع. وأن أكون مصدراً للحب والحنان للأسرة، وأميناً في عملي، وسنداً لأصدقائي. وأن أحترم كل من يتعامل معي، وأن أكون محلاً لاحترامه. عندما أتحكم في أفعالي أشعر بالكرامة، وهي صفة هامة من صفاتي الشخصية.

* * *

سأستخدم كل قدراتي كل يوم لأجعل العالم مثالياً. سأخدم غيري، وأثناء ذلك أتعلم أفكار جديدة، وأكسب رؤى جديدة.

سأحاول التحكم في حياتي لزيادة دائرة التأثير، مع التقليل من دوائر الاهتمام التي لا أستطيع التأثير فيها.

سأتصرف بشكل يجعلني مصدراً للنور الذي يقتدي به من يسير معي.

سأثق بأحلامي، ولن أكون أسيراً لشيء.

سأستفيد من نجاحي في نفع الغير، وبلا أنانية، سأبحث عن التميز لكي يكون مرشداً لاختياراتي وممارساتي.

لن أتوقع من غيرّي أكثر ما أتوقعه من نفسي. سأبحث كيف أتعلم الجديد، وأحقق النمو في مجالات الأسرة، والأدب، والفكر، والطبيعة.

سأمنح الحب أكثر مما أتوقعه. سأركز على أن أكون فعالاً. سأحاول أن أغير هذا العالم إلى الأفضل.

* * *

ملحق (٢)

مراجعة لأدبيات إدارة الوقت

عندما حاولنا دراسة أدبيات إدارة الوقت، قرأنا واستوعبنا واستخلصنا من المعلومات ما يفيد أن هناك في هذا الميدان ٨ مناهج مختلفة. وسنحاول تحليل هذه المناهج من كل جوانبها، موضحين نقاط القوة والضعف في كل منها، والأهم من كل ذلك: ما أثر كل منها على جودة الحياة؟

تقوم هذه المناهج على افتراضات ومبادئ تحكم المنطق من ورائها. كل منهج منها له قيمته وإضافته، ولكن إذا كانت المبادئ التي تحكم منهجاً ما غير صحيحة، أو غير كاملة، فلن يحقق استخدامه النتائج المرغوبة. فوضع الجهد والوقت مع استخدام هذه المناهج ثم الوصول إلى نتائج غير مرغوبة، يشير إلى مشكلة في المبادئ التي قامت عليها هذه المناهج أصلاً.

(١) منهج «نظم نفسك»:

هذا المنهج يفترض أن معظم مشكلات الإدارة تأتي من الفوضى، أو من غياب النظام في حياتنا. فنحن لا نجد ما نريده عندما نريده، تضيع منا الأمور، ويصبح الحل المنطقي في بناء النظم، أي نظام ملفات، وبريد وارد وصادر وأرشيف، وقواعد بيانات. وتركز هذه النظم على التنظيم في ثلاثة مجالات:

تنظيم الأشياء: أي ضبط كل شيء، بدءاً بمفاتيح الأبواب، إلى الحاسبات، إلى دواليب الملفات، إلى الأرفف، إلى المساحات في المكاتب والمنازل.

تنظيم المهام: أي إعطاء الأوامر، وتحديد خطوات التنفيذ، مستخدمين في ذلك إما قوائم بسيطة، أو خرائط تخطيط معقدة، أو حتى برامج كمبيوتر معقدة تخطط لإدارة المشاريع.

تنظيم الأفراد: أي تحديد ما يمكن أن تقوم به أنت ومن يعملون معك، ثم تفويض الأعمال إليهم، ثم بناء نظام لمتابعة أدائهم حتى تتمكن من التحكم فيما يجري.

هذا النظام القائم على الضبط يذهب إلى أبعد من الدلالات الشخصية في الممارسة التنظيمية، وعندما ترتبك أية شركة يصبح الحل هو إعادة التنظيم، وإعادة الهيكلة، والتعديلات.

نقاط القوة: من أهم نقاط القوة في هذا المنهج أن التنظيم يوفر الوقت ويرفع الكفاءة. فالوقت لا يضيع في البحث عن المفاتيح أو الملابس أو التقارير. هناك وفر في الكلفة والجهد فالتنظيم يعطي المرء الذهن الصافي وحياةً أكثر انضباطاً.

نقاط الضعف: يصبح التنظيم هدفاً في حد ذاته بدلاً من وسيلة لأهداف أهم. فقد يضيع الوقت في التنظيم أكثر مما يضيع في الإنتاج، فالبعض قد لا يجد الوقت للعمل؛ لأنه مشغول بترتيب الأمور. الإسراف في التنظيم يتحول إلى معوق ونقطة ضعف. ومضي الوقت يتحول الجميع إلى عدم المرونة، والميكانيكية في ممارسة العمل، وسواء كان ذلك فرداً أم تنظيمات.

(٢) منهج المحارب (البقاء والاستقلالية):

الفلسفة وراء هذا المنهج هي حماية الوقت الشخصي من الضياع حتى يتحقق التركيز والإنتاج. كلنا محاصر بطلبات ضاغطة من بيئة مزدحمة. ففي مواقع العمل هناك أعمال فوق طاقة العاملين. إذا نظرنا إلى خطة الوقت المبرمجة على الحاسب، فسنجد أنفسنا مشغولين لمدة ستة أشهر

كاملة. هناك رسائل مسجلة على الهاتف تحتاج الرد، هناك من يطرق الباب كل حين. نشعر بعدم وجود الفرصة للعطاء؛ لأننا في حاجة إلى التفرغ، والذهن الصافي، لوضع خطة للعمل المستقل.

منهج المحارب يرى أنه إذا لم نتصرف بحزم حيال هذا الهجوم على وقتنا سينهار النظام كله، وسنموت تحت أنقاض هذا النظام. فهذا النظام نظام دفاعي يحمي وقتك، حتى تستطيع القيام بفعل إيجابي مستقل، ومن لأساليب المفيدة في هذا الأسلوب ما يلي:

- العزل: أي إيجاد نظام حماية من خلال سكرتارية، وأبواب مغلقة، وأجهزة رد على الهاتف، ومربية للأطفال، وإلغاء كل الأحاديث غير المجدية.
- الانعزال: وهو الانتقال إلى بيئه بعيدة تضمن العزلة، حيث يمكن العمل باستقلالية، ودون مقاطعة.
- التفويض: ترخيل الأعمال إلى الغير، حتى يتاح المزيد من وقتك للأعمال الأهم.

على الرغم من أن هناك عدداً قليل من الكتابات حول هذا المنهج، إلا أن كل ما كتب حول هذا المنهج هو مجموعة من الحيل والأساليب الذكية ليس إلا.

نقاط القوة:

قوة هذا المنهج تنبع من أن وقتك هو مسئوليتك الشخصية. نحن سننتج ونبدع متى أتيح لنا وقت هادئ دون مقاطعة. نحن في حاجة إلى هذا النوع من التحكم بين حين وآخر، خاصة عند التركيز في عمل خلاق.

نقاط الضعف:

الافتراض الأساسي في هذا المنهج هو أن الآخرين هم العدو. أوقف هؤلاء قبل أن يوقفوا جدول أعمالك. فهو منهج المحافظة على البقاء في مواجهة الجميع قائم على العزل، والاعتزال، وإرهاب الآخرين. ضع الحواجز، أدر الاجتماعات بانضباط، ارفض، أخرجهم من مكتبك، اختصر المكالمات التليفونية حتى أثناء الحديث.

كل ذلك قد يزيح الآخرين من الطريق حتى نتمكن من أداء أعمالنا. ولكن المشكلة أن ما تود إنجازه يتوقف على وجودهم، وبالتالي يصبح من الصعب الحصول على تعاونهم وأنت تعتزلهم. بالإضافة إلى ذلك، هذا المنهج السلبي الدفاعي يقود إلى سلوك انطوائي قائم على الاعتماد الكامل على الذات، وتحقيق الإشباع من خلال ذلك. عند هذا الحد يشعر الباقون أنهم معزولون ويبدأون في الهجوم. سيحاولون، بوعي أو بدون وعي، الحصول على الاهتمام، إما بإيجاد المشكلات، أو العمل بدونك، أو بالالتفاف من حولك، وهنا قد تحتاج إلى وقت أكثر لحل مشكلاتهم. إن المنهج الانعزالي الوقائي يتجاهل حقيقة الاعتمادية المتبادلة بين جميع الأطراف، وأثرها على جودة الحياة، مما يعقد الأمور أكثر فأكثر.

المسئولية الشخصية هي مبدأ قوي وصحيح. ولكن المشكلة تظهر عندما ترتبط هذه المسئولية بالاعتقاد بأن الغير هو العدو. وعلى الرغم من أن هذه المسئولية، والحرص على حمايتها من الغير، قد تحقق بعض المكاسب قصيرة الأجل، إلا أن هذا المنهج غير فعال، وغير منتج، في مواجهة الحقيقة الواقعة من وجود اعتمادية متبادلة بين أطراف أي عملية.

(٣) منهج الهدف (الإنجاز):

يقول هذا المنهج: «**اعرف ما تريده ثم ركز جهدك لتحقيقه**». يشمل ذلك المنهج أساليب مثل التخطيط القصير والمتوسط وطويل الأجل، ووضع الأهداف، ووضع السيناريوهات، وحفز الذات، وإنهاض الهمة والحماس من خلال حالة ذهنية إيجابية.

نقاط القوة:

هذا هو منهج أبطال العالم، ومن بينهم أبطال رياضات الأولمبياد. إنه القوة التي من خلالها يتمكن البطل الموهوب من التفوق على بطل آخر صاحب موهبة أفضل، لأن الأول يستطيع أن يضحي ويدفع الثمن الباهظ لذلك التفوق. سيجمع هذا البطل كل القوى، ويركز الطاقة، ويرفض التشتت، ويزيح كل عقبة في الطريق لكي يحقق التنمية الذاتية. ويمكن القول بأن الواقع أثبت أن الأفراد والمنظمات التي تضع أهدافاً واضحاً للوصول إليها تحقق نتائج أفضل. وأن الواقع يثبت أيضاً أن القادرين على وضع الأهداف، والقادرين على الوصول إليها، يحققون ما يحلمون بالوصول إليه.

نقاط الضعف:

هناك عدد لا نهائي من الناس يعتمد على هذا المنهج لصعود سلم النجاح، ولكن سريعاً ما يكتشفون أن السلم يستند إلى الحائط الخطأ. منهم من يضعون الأهداف ويركزون الجهود لتحقيقها، ويصلون إلى ما يرغبون. ولكن ليكتشفوا أن الثمار التي جنوها ليست الثمار التي يحلمون بها. وهنا تبدو الحياة خاوية، وغير مريحة، وفي انحدار. «هل هذا كل ما هنالك؟»

فعندما لا تستند الأهداف إلى مبادئ، وحاجات أساسية، يصبح الهدف، والتركيز، والإنجاز، مسببات للعمى عن تحقيق حياة متوازنة. قد يكسب البعض الملايين، ولكنهم يعيشون مآسي الطلاق، وتشرد الأبناء، وعدم الارتباط بهم. قد تتحقق الشهرة والنجومية ولكن إلى جانب حياة خاصة بائسة. البعض لديهم مقتنيات ثمينة، لكنهم ليسوا أغنياء في العلاقات، والعواطف، والإحساس العميق الداخلي بالكرامة، والتماسك.

ثم ماذا يحدث عندما تأتي قوة خارجية وتعيقنا عن الوصول إلى الهدف. مثل إصابة البطل الرياضي مثلاً إصابة تعوقه عن تحقيق البطولة، أو قد يفقد الرسام نظره، أو يفقد الموسيقار سمعه؟ ماذا يحدث لهؤلاء عندما لا يبقى في حياتهم ما يحققوه؟

هناك الكثير من الكتابة حول هذا المنهج حول «**دفع الثمن الغالي**» للوصول إلى الأهداف، ولكن نادراً ما يوجد ما هو مكتوب عن الواقع وصورته المتوازنة العملية، وعن هذا الثمن الباهظ، وما عساه أن يكون.

(٤) منهج التسلسل (الأولويات وتحديد القيم):

يقول هذا المنهج «**يمكنك أن تفعل ما تريد، ولكن ليس كل ما تريد**» هذا المنهج يعتمد على منهج الهدف، ولكنه يضيف إليه مبدأ هاماً هو مبدأ التسلسل والأولويات. بمعنى التركيز على أهم المهام لديك. ويستخدم في سبيل ذلك عدة أساليب، منها أسلوب تحديد القيمة وترتيب المهام. والافتراض الأساسي هنا هو إذا كنت تعرف ما تريده، وتركز على إنجاز المهم أولاً، فإنك ستصبح سعيداً.

نقاط القوة:

هذا هو المنهج التقليدي «**الأهم أولاً**». إنه يعطي الترتيب والتسلسل للأمور المطلوبة. يوماً بيوم تستطيع تحديد الأهم فالأقل أهمية، وتنتهي إلى قائمة مهام مبنية على أولويات عليك بالتركيز عليها حسب ترتيبها في القائمة. بعض الكتابات الحديثة في هذا الموضوع تذهب في هذا الاتجاه إلى توسيع مفهوم الأولويات، ليشمل أولويات الحياة بطولها. بمعنى أن ترتبط أولويات العمل اليومي بأولويات أهدافك في الحياة، فالأمور الأهم لابد وأن ترتبط بمجموع القيم والمعتقدات، التي تحملها عن الحياة. وهذه القيم والمعتقدات ستضع لك الإطار الذي من خلاله تضع الأهم فالمهم. وهذا الاتجاه يعمق أهمية تحليل القيم الذاتية بعمق، وما سيترتب على ذلك من فاعلية وإنتاجية.

نقاط الضعف:

من أهم عيوب هذا المنهج هو أن تحليل القيم لا يؤدي بالضرورة إلي البحث عن المبادئ الطبيعية التي تحكم حياتنا وجودتها. وهذا النقص يقود البعض إلى البحث عن قيم غامضة وغير منسجمة مع تلك القوانيين الطبيعية. وبالتالي فالبحث عن القيم فقط يقود إلى الإحباط والفشل.

هناك الكثيرون الذين يجلسون الآن عند نهاية سلم النجاح، ولكنهم يقولون لنا: إن ما وصلوا إليه لا يحقق لهم بالضرورة تلك الحياة السعيدة المنشودة. بوعي، أو بدون وعي، كان هؤلاء يعملون طبقاً لقيم معينة ظهرت لهم لحظة التقيد بها، أنها صحيحة وهامة. لقد وضعوا الأهداف، وركزوا عليها، وحددوا الأولولويات، ولكن عندما وصلوا إلى الهدف لم يجدوا النتائج التي توقعوها.

إن وضع قيمة على أمور ما في مرحلة من الحياة باعتبارها هامة لا يعني أن تحقيقها سيضمن السعادة الدائمة. والتاريخ يزخر بالأمثلة من الأفراد والمجتمعات التي وصلت إلى ما تصبوا إليه وتعتبره هاماً، ولكن ذلك لم يحقق النجاح، ولم يحقق السعادة. بل أحياناً ما كان سبباً في تحطيم هؤلاء

بالإضافة للوعي بالذات، أي معرفة ما نعتبره هاماً وذا قيمة، وهي ملكة من ضمن ملكاتنا، يجب الاهتمام بالملكات الأخرى مثل الضمير، والخيال، والإرادة المستقلة. فمن خلال تفعيل باقي الملكات يمكننا التأكد من أن قيمنا في حالة انسجام مع القوانين الطبيعية والشمال الحقيقي.

والخلاصة: إن أهدافك إن لم تكن نابعة من المبادئ الحقة، فلن تصل إلى الإنجاز الحقيقي، والعميق، لنتائج تضمن جودة الحياة.

(٥) منهج الأدوات السحرية (التكنولوجيا):

يقوم هذا المنهج على فرض أن الأدوات المناسبة (مثل الجدول الزمني، والمفكرة اليومية، والخطة، وبرنامج الحاسب) ستعطي المرء قدرة على الإدارة الأفضل للحياة، بشكل يضمن جودة الحياة. وهذا المنهج يقوم على أن هذه الأدوات تضمن لنا معرفة الأولويات، وتنظيم المهام، والوصول إلى المعلومات بسهولة. والغرض الأساسي أن النظم والهياكل تساعد على جعل الأداء أكثر فاعلية. وهنا تظهر (الأجندات) بالغلاف من الجلد الطبيعي، كرمز للطبقة الأكثر تنظيماً، والأكثر تحكماً في حياتهم.

نقاط القوة:

هناك ميزة كبيرة في الاستخدام الفعال لتلك الأدوات، سواء بنيت بيتاً

أو بنيت حياة فاستخدام الأدوات المناسبة يحقق الفارق الكبير. فاستخدام أدوات التخطيط الصحيح يحقق:

- تحديد الأولويات.
- وضع الأهداف أمامك.
- تنظيم المهام.
- استخداماً منظماً وسريعاً للمعلومات.

ووجود هذا العدد الكبير والمتزايد من أدوات التخطيط الورقية، والإلكترونية، يشير إلى شيوع هذا المنهج يوماً بعد يوم. فالأدوات رمز للأمل، ودليل عملي على التنظيم، وتعطي الشعور بالرضا من تسجيل المهام المطلوبة، ومتابعة تنفيذها، أثناء مسيرة الحياة.

نقاط الضعف:

كل مناهج إدارة الوقت تعاني من ضعف رئيسي، وهو تجاهل حقيقة أن هناك عوامل خارجية تتحكم في جودة حياتنا. ولذلك يصبح الاعتقاد بأن التكنولوجيا هي الإجابة، يعاني هو أيضاً من نفس نقطة الضعف. فأحسن الوسائل لا تحل محل الرؤية الصادقة، والحكمة، والإبداع، والشخصية، والكفاءة. فآلة التصوير المتقدمة لا تُنشئ مصوراً ناجحاً، والآلة الكاتبة لا تُنشئ الشاعر أو الكاتب، وبالتالي (فالأجندة) التي تحكم الأحداث، لا تقود الحياة، ولا تجعل جودتها أفضل. كل ما هنالك أنها تعطي الأمل، وتعطي بعض القدرة على تحسين جودة الحياة، ولكنها لا تعطينا هذه الجودة.

في الحقيقة، معظم أدوات التخطيط هذه التي تشجع على «**الفعل الإنساني**»، ولا تحقق بالضرورة «**الوجود الإنساني**»، فهذه الأدوات تساعدنا على التركيز اليومي على المهام دون معرفة أهمية القيام بهذه المهام أصلاً من عدمه. بالنسبة للبعض تعد التقاويم اليومية، والمهام المحددة، أمراً مقيداً، أو جامداً، وغير طبيعي. وبدلاً من أن تكون هذه الخطط في خدمتك تصبح أنت في خدمتها؛ حيث يلهث المرء وراء المهام التي لم تنفذ، مضحياً في ذلك بلحظات قد تكون أهم لحظات الحياة، وتتحول الحياة إلى أجزاء يومية مفككة محسوبة مقدماً.

كم من الناس يستخدمون أدوات إدارة الوقت كما يجب أن تكون!!! حتى مصممو هذه الأدوات يعترفون بأن القلة يفعلون ذلك، فكم من البشر يشترون التقاويم لتتحول إلى أدوات زينة، تترك غير مستخدمة، أو كأجندة مواعيد ليس إلا!! وبالنسبة للكثيرين تصبح هذه الأدوات رمزاً للأمل المفقود.

(٦) منهج المهارة في إدارة الوقت:

هذا المنهج يسمى أحياناً (منهج ١٠١)، وهو يقوم على أساس أن إدارة الوقت مهارة شخصية تحتاج منا إلى إتقان عدة أشياء هي:

- استخدام تقاويم وأجندات المواعيد.
- إعداد قائمة مهام.
- تحديد أهداف.
- تفويض.

- تنظيم.
- وضع أولويات.

وهذه النظرية تقول: إن هذه الأساسيات تصنع فهماً اجتماعياً للبقاء. وهذا المنهج التنظيمي شائع، وقائم على أن غياب مهارة التخطيط، ووضع الأهداف، والتفويض سيؤثر على التنظيم. ولذلك تلجأ كثير من الشركات إلى وسائل تعليمية كالكتيبات، والنشرات، والشرائط المسجلة، لتعليم العاملين هذه الأساسيات.

نقاط القوة:

هنا حدث تطوير بالمهارات المتعلقة بالعمل، والتي تؤثر في التنظيم ككل.

نقاط الضعف:

أهم نقاط الضعف هي أن عمق وجودة التدريب هو العنصر الأول. ولكن ما هي النماذج الأساسية التي يتم تعليمها؟ هل تقوم على مبادئ صحيحة؟ أم أنها تدعو لفروض غير صحيحة عن الحياة والفاعلية؟

من المثير حقاً أن بعض الناس غير المنظمين تماماً، والذين لا يستخدمون أحدث أدوات التخطيط، يتمتعون بأمن ذاتي، وعلاقات غنية، وسعادة أكثر في الحياة من أولئك الذين يتقنون هذه الفنون. وفي النهاية يحقق هذا الفريق الأول نتائج أفضل للمنظمات وللآخرين عن أولئك الذين يتقنون فن إدارة الوقت وأدواته.

الأهم من الأدوات والتنظيم هو ربط الشخصية والكفاءة بالمبادئ الحقة

للحياة. فأدوات توفير الوقت تحجب وراءها مبادئ محدودة عن التنظيم والأولويات، دون أن تكون قائمة على مبادئ تشحن البشر لأداء المهام وفق مبادئ حقة. فمهارة إدارة الوقت لا تقدم وحدها الإجابة عن السؤال.

(٧) منهج التدفق الطبيعي (الانسجام والنغمة الطبيعية):

هذا المنهج يقوم على فروض مختلفة عن الحياة والوقت، تختلف عن الفروض التي تقوم عليها باقي مناهج إدارة الوقت. والأساس وراء هذا المنهج هو الانطلاق مع التدفق الطبيعي بحياة منفتحة متدفقة وتلقائية.

يقوم هذا المنهج على فلسفة مستمدة من الحضارات الشرقية؛ حيث التركيز على السلام، والتوافق الداخلي للذات، وتواؤم المرء مع نغمة الطبيعة خارجنا. وهو مبني أيضاً على البحث البيولوجي أن الكائنات الحية لها ذبذبات خاصة، وأن حياتنا الميكانيكية المسرعة المضبوطة بساعات، وحاسبات، وهواتف محمولة، تضعنا في وضع متعارض مع نغمة الطبيعة، وهنا نسقط ضحية للمرض وغيره من المشكلات. وهذا المنهج يعد بمثابة حركة مضادة لتلك الأساليب التقليدية لإدارة الوقت. أو قل إنه انسحاب لأولئك الذين يشعرون بالهزيمة، وبالذنب من استخدام تلك النظم، والنماذج التي تقوم عليها المناهج الأخرى.

نقاط القوة:

قد يقال: إن الباحثين في آثار الحضارات الإنسانية سيكتشفون أن المجتمعات المختلفة عبر التاريخ كانت تعبد الساعة. فلدينا ساعات في البيوت، والمدارس، وأماكن العمل، وحتى معاصمنا.

وسواء عبدناها أم لا فالساعات تدق، والهواتف تدق، والحاسبات تصدر أصواتاً، وكل ما حولنا يصدر الضجيج. ولكن وسط كل ذلك الطَرْق السريع تأتي لحظات منفردة تخرس كل هذه الأصوات لتجذبنا إلى هدوء ممتع. إنها هناك في الطبيعة، بعيدة عن الساعات، والمعدات، والحاسبات، والهواتف حيث نشعر أننا في انسجام مع الطبيعة خارج وداخل أنفسنا. قد يحدث ذلك عندما نفعل شيئاً نحبه كالموسيقى، والفن، والأدب، أو زراعة الزهور، أو عند لقاء صديق. هنا نجد أن وقع الحياة قد اختلف تماماً، ونشعر بسعادة اللحظة التي تجعلنا راضين. وهنا ندرك الفارق، ونبدأ بطلب المزيد من تلك اللحظات خارج الزمن المحسوب.

هذا المنهج يربطنا بتلك اللحظات، ويساعدنا أن نجعلها أساساً لحياتنا. لحظات تبعدنا عن إلحاح الطوارئ التي تضغط علينا، وتساعدنا على تحقيق الانسجام الداخلي والخارجي في حياتنا.

نقاط الضعف:

هذا المنهج هو رد فعل لمنهج الطوارئ وإدمانها، وهو هنا قد يكون مجرد وسيلة هروب، أكثر منه وسيلة توجد حياة أفضل. فالعناصر الهامة مثل الرؤية، والهدف، والتوازن قد تكون مفقودة في هذا المنهج. بالإضافة إلى ذلك، هناك مرات كثيرة يصبح فيه إنجاز المهم يعني ممارسة الإدارة، والسباحة ضد التيار، بدلاً من مجرد الذهاب مع الطوفان على أساس أن ذلك ينسجم مع الطبيعة.

(٨) منهج الشفاء (إدراك الذات):

جاءت أهم الكتابات الحديثة في إدارة الوقت حول ما يعرف بمنهج الشفاء. المبدأ الأساسي وراء هذا المنهج هو أن معظم الأمراض النفسية

تأتي من البيئة والموروثات، وغير ذلك من المؤثرات التي تفرض نفسها مسببة سلوكيات الهزيمة، والإحباط، وغياب الإنجاز، في إدارتنا للوقت. ونعرض هنا بعض نماذج السلوك التي تتأثر بتلك العوامل:

عندما يتأثر المرء بنموذج سلوكي، أو مناخ عائلي معين، في بداية حياته، قد يتحول إلى ما يسمى بالشخص «**الكامل إلى حد الوسوسة**»، فهو دائماً يخاف تفويض المهام لغيره، ويدخل في التفاصيل، ويضيع الكثير من الوقت في أعمال بسيطة، بشكل يتخطى الحد الاقتصادي المقبول لاستخدام الموارد. إن بيئة الطفولة قد تشكل وجدان المرء حتى يتحول إلى ما نسميه بنمط الشخصية «**الطيبة**»، وهذا النوع من الناس يكون ملتزماً بأكثر مما يجب، ويعمل بأكثر من المطلوب منه بدافع الخوف من «**رفض**» الآخرين له. وقد تشكل تلك البيئة شخصية أخرى تعرف بما يسمى «**المؤجل عمل اليوم إلى الغد**»، وهذا النمط يؤجل بسبب خوفه من نتائج أي عمل سواء بالنجاح، أو الفشل. خاصة لو كان النجاح في الماضي قد سبب ألماً لشخص آخر، أو ترتب عليه مشكلات عائلية. والحل قد يراه البعض في علاج هذه العيوب النفسية، والاجتماعية التي تسبب مشكلات إدارة الوقت.

نقاط القوة:

هذا المنهج له قيمته حيث أنه يركز على المبادئ، التي تشكل سلوكنا، وهي أسباب حقيقية للمشكلات. إنه يقود إلى إدراك عالي بالذات، ويهيئ المرء لتغيير أساسي، وتطوير النفس.

نقاط الضعف:

الطرق المقترحة للعلاج لها درجة عالية من التنوع، وعلى الرغم من أن هذا المنهج يقدم العديد من المقترحات، إلا أن هذه المقترحات تتعلق بالتشخيص وليس العلاج. كما لا يوجد منهج واحد لحل المشكلات، وكثيراً ما تأتي الحلول تعارض بعضها بعضاً. والمنهج لا يعالج إلا جانباً واحداً من مشكلات إدارة الوقت، ويترك باقي المشكلات دون حل. بالإضافة إلى ذلك، إدراك الذات ليس كافياً في حد ذاته، ففهم ذاتك هو جزء فقط من أجزاء التغيير الفعال في حياتك.

يلخص الجدول التالي أهم الإضافات، ونقاط القوة والضعف في هذه المناهج الثمانية لإدارة الوقت:

المنهج	الأساس	نقاط القوة	نقاط الضعف
نظم نفسك	الانضباط	● يوفر الوقت. ● يقلل أو يمنع ضياع. الوقت والموارد. ● يرفع الإنتاجية.	● يصبح غاية دون أن يحقق غاية أهم. ● يوجد الوهم بالإنتاجية. ● لا يساعد بالضرورة على تحقيق الأهم.
المحارب	إنتاجية عالية	● يفترض المسئولية الشخصية عن الوقت والنتائج. ● يتيح الوقت والتفرغ للفعل والإنجاز في الأجل القصير.	● يُنشئ إحساساً وهمياً بالاستقلالية. ● يثير غضب الغير. ● يقود إلى سلوك السيطرة السلبية. ● يسبب النفاق على الجانبين عندما يتصرف الغير بنفس الطريقة كرد فعل. ● يسبب عدم الفاعلية في الأجل الطويل.
الهدف	الالتزام والتركيز	● يحدد القيم. ● يضع أولويات تقوم عليها خطة إنجاز الأهداف.	● يسبب الوهم بأن تحقيق الأهداف يحقق السعادة في الحياة. ● يحقق حياة غير متوازنة بسبب التركيز على أهداف دون أخرى. ● يضع الأهداف فوق لحظات الحياة الغنية والتي قد تكون أهم.

المنهج	الأساس	نقاط القوة	نقاط الضعف
			• يقدس الإنجاز الفردي بعيداً عن الجماعة.
التسلسل	الأولويات	• يحقق الانضباط والتسلسل للمهام المطلوب إنجازها.	• تتحدد الأولويات غالباً من خلال الطارئ أو الظروف أو ضغوط البيئة. • لا يسمح بالفعل التلقائي لحظة حدوث طوارئ ذات أهمية أعلى. • يتجاهل المتغيرات الحقيقية الخارجية والتي تشكل جودة الحياة.
الأدوات السحرية	التفوق	• يقدم وسائل قوية للاتصال والتقدم وتحقيق النتائج والتنظيم. • يزيد من الإنتاجية. • يساعد في تقديم منتجات ذات جودة عالية.	• يسبب الوهم بأن القوة مصدرها هذه الوسائل. • يوجد الشعور بالقيود والاصطناع. • يركز على الفعل على حساب الوجود الإنساني. • تحول الأدوات إلى قائد بدلاً من أن تكون خادماً. • الاستخدام الجزئي للمعدات بسبب المظهرية في الاستخدام. • التركيز على العاجل من الأولويات اليومية.

المنهج	الأساس	نقاط القوة	نقاط الضعف
المهارة في إدارة الوقت (١٠١)	المهارات	● تركز على مهارات تحقيق الأهداف. ● ترفع الأداء.	● يوجد الوهم بأن الفاعلية في المهارة. ● تتفاوت في الكفاءة وفي التوجه نحو الشمال الحقيقي. ● تحصر التركيز في المهارات الهامة للمنظمة فقط.
التدفق الطبيعي	الانسجام	● الابتعاد عن منهج الطوارئ. ● التوافق في العيش مع وقع الحياة الطبيعي	● ينقصه الهدف الواضح ● ينقصه التوازن في المنهج الكامل. ● قد يتعارض مع الالتزام حيال الغير بمواعيد وأهداف وأولويات معينة.
الشفاء	إدراك الذات	● يساعد في تحديد مصادر إنفاق الوقت بشكل خاطئ.	● لا يقدم حلول موحدة. ● غير كامل لأن إدراك الذات وحده لا يضمن جودة الحياة. ● موجه إلى جانب محدود من الحياة. ● يركز على الماضي أكثر من المستقبل.

وبالرغم من الإضافات الهامة التي تقدمها هذه المناهج إلا أنها جميعها تنبع من مبادئ التحكم والسيطرة، والاستقلالية الفردية، والفاعلية، ورؤية الوقت بمعناه العادي. ويوضح الجدول التالي علاقة هذه المناهج بالأجيال الثلاث لإدارة الوقت كما أشرنا إليها في الفصل الأول.

إن الرواد الذين قدموا كل جيل من أجيال إدارة الوقت قد أضافوا للمعرفة الكثير المفيد، ونحن نعترف ونقدر جهودهم، وجهود كل من ساعدوا على ظهور جيل جديد مبني على القوانين الطبيعية للحياة، بشكل يرفع من نوعيتها. إننا نثق بأن أفكار وتفاعل الكثيرين قد ساعدنا، وسيساعدنا جميعاً على الوصول إلى المزيد من الفهم، والمزيد من العطاء.

المنهج	الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث
نظم نفسك (الانضباط)		×	×
المحارب (البقاء والاستقلالية)		×	×
الهدف (الإنجاز)		×	×
المتسلسل (تحديد القيم والأولويات)			×
الأدوات السحرية (التكنولوجيا)		×	×
مهارة إدارة الوقت (المهارة)		×	×
التدفق الطبيعي (الانسجام والوقع الطبيعي للحياة)	×(*)		
الشفاء (إدراك الذات)	×(*)		

(*) هذان المنهجان ينتميان إلى الجيل الأول، وإن كانا يقدمان بعض الزحف نحو الجيل الرابع، من منظور التساؤل حول جدوى الفعالية من المنظور العادي للوقت

المؤلفـــون:

:Stephen R. Covey

زوج وأب وجد. وأحد الأساتذة ذوي المكانة العالمية في مجال الإدارة والقيادة، ومؤسس ورئيس مؤسسة Covey Leadership Center. حصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة Harvard، والدكتوراه من جامعة Brigham Young، حيث كان يعمل أستاذاً للإدارة والسلوك التنظيمي لمدة عشرين عاماً. لقد باع كتابه The 7 Habits of Highly Effective People ما يزيد على ٦ ملايين نسخة، وترجم إلى ٢٨ لغة أجنبية. كما أن كتابه الأخير Principle Centered Leadership من أكثر كتب الإدارة مبيعاً.

:A. Roger Merrill

واحد من أهم رواد علم إدارة الوقت وتطوير القياده، وهو نائب رئيس، وأحد مؤسسي، مؤسسة Covey Leadership Center وهو حاصل على بكالوريوس إدارة الأعمال. كما ساهم بالكثير من العمل في مستوى الدراسات العليا في مجال السلوك التنظيمي، وتعليم الكبار. هو وزوجته Rebecca أبوان، وجدان، وهما مؤلفا كتاب Connections - Quadrant II Time Management، كما أنه أحد المؤلفين لكتاب Principle Centered Leadership.

:Rebecca R. Merrill

أم، وجدة، وربة منزل، ومؤلفة. قامت بأدوار قيادية كثيرة في المجتمع، والتعليم، والمنظمات النسائية. مؤلفة مع زوجها لكتاب Connections-Qudrant II Time Management. شاركت Stephen R. Covey في تأليف كتاب The 7 Habits of Highly Effective People.

** ** **

FIRST THINGS FIRST



إنني أفعل الكثير والكثير في وقت قليل ولكن أين العلائق الحميمة وأين السلام الداخلي وأين التوازن والثقة، تلك الأمور التي تمكنني من العمل بشكل جيد مهما كانت الصعوبات؟

هل هذا السؤال المزعج ينتابك باستمرار حتى إن كنت تشعر أنك أكثر كفاءة؟ إن كان الأمر كذلك؟ فإن كتاب إدارة الأولويات يمكنه أن يساعدك على فهم السبب في أن أهم الأشياء ليست دائماً في المقدمة، كما أن هذا الكتاب يزودك ببوصلة تبين لك إتجاهك والذي في نظر المؤلف أكثر أهمية من سرعتك في مجال العمل.

«إن هذا الكتاب يعد من الأعمال الهامة وأعتقد أنه أفاد وساعد كل من قرأه».

لاري كينج

«إن الطرائق الجديدة في العمل تتطلب أساليب جديدة في إدارة حياتنا المعاصرة، فقد أضاء لنا كل من ستيفن كوفي وزملائه الطريق بحكمتهم ونفاذ بصيرتهم».

د. مايكل هامر

«كتاب إدارة الأولويات يضيء لك الطريق نحو أساليب إدارية سليمة، كما أنه يمكنك من رؤية الصورة الكاملة لحياتك العملية بدلاً من رؤية أجزاء منها، إن هذا الكتاب يمكنك من تغيير نمط حياتك بالكامل.

سكوت ديجرامو – رئيس تحرير Success Magazine

«إن إقامة جسور الحب والوفاء والإخلاص في العلاقات يتطلب أن تقضي وقتاً مع هؤلاء الذين تقدرهم وتهتم بأمورهم، وقد شجعنا كل من [illegible] ميريل على أن نقف ونفكر ونبدأ في إقامة جسور الحب هذه

جون جري مؤلف كتاب Men are from M[illegible]enus

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

6 281072 006969
282195501

FranklinCovey